



Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115486375>

CA1
EN
E77

Government
Publications

53



Canadian Human Rights Commission

Performance Report

For the period ending
March 31, 2005



Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The Report on Plans and Priorities provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The Departmental Performance Report provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring Report on Plans and Priorities.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by
the Minister of Public Works and Government Services Canada — 2005

Catalogue No. BT31-4/25-2005
ISBN 0-660-62920-8

This document is available on the TBS Web site at www.tbs-sct.gc.ca
This document is available in alternate formats on request.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Foreword

The Government of Canada has made continuous improvement in its management practices a priority since *Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada* was tabled in Parliament in the spring of 2000. Driving the government's pursuit of management excellence is its vision to provide Canadians with a responsive government, which serves citizens and manages itself as a unified, coherent enterprise; an innovative government supported by a highly-qualified public service equipped to leverage information and make the best use of public funds while balancing risk; and an accountable government which answers clearly and openly for its performance to Parliament and to Canadians.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens. They are at the heart of accountability in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective public reporting (provided in the *Guide for the Preparation of the 2004-05 Departmental Performance Reports*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr1/04-05/guidelines/guide_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes (benefits to Canadians and Canadian society) and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

This departmental performance report (along with those of many other organizations) is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers wishing a high level, whole of government overview of the Government of Canada's efforts to improve quality of life should refer to *Canada's Performance 2005* available at the same internet address. This report is structured around three broad policy areas (Sustainable Economy, Canada's Social Foundations and Canada's Place in the World) and, in its electronic version, links to relevant Departmental Performance Reports. *Canada's Performance 2005* also contains a special overview of the government's efforts to improve the well-being of Aboriginal peoples.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers can do much to ensure that Departmental Performance Reports and other reports are enhanced over time.

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier, Ottawa, Ontario K1A 0R5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca



CANADIAN HUMAN RIGHTS COMMISSION

Performance Report

For the period ending March 31, 2005



The Honourable Irwin Cotler P.C., M.P.
Minister of Justice and Attorney General of Canada

Table of Contents

SECTION I	Overview	1
	Chief Commissioner’s Message	1
	Management Representation Statement	3
	Summary Information	4
	Overall Departmental Performance	9
 SECTION II	 Analysis of Performance by Strategic Outcome	 11
	Strategic Outcome I	11
	Strategic Outcome II	22
	Strategic Outcome III	26
	Strategic Outcome IV	30
 SECTION III	 Supplementary Information	 35
	Organizational Information	35
	Table 1: Comparison of Planned to Actual Spending.....	36
	Table 2: Use of Resources	37
	Table 3: Voted and Statutory Items.....	38
	Table 4: Net Cost of Commission.....	38
	Table 5: Resource Requirements by Branch or Sector.....	39
	Table 6: Details on Project Spending	40
	Table 7: Audits and Evaluations	40



OVERVIEW

Chief Commissioner's Message

The change process that began at the Commission in 2002-2003 continued through 2004-2005, with further improvements to the human rights complaint process and an increased focus on the front end of the human rights continuum.

Over the course of the past two fiscal years, the changes implemented at the Commission have yielded:

- a 28% reduction in the active caseload;
- a 45% reduction in the number of cases one year old or older; and
- a 33% increase in the number of final decisions.

Further streamlining of the intake and investigation processes, notifying respondents earlier and introducing preliminary assessments to clarify issues and provide parties with realistic expectations about settlement options are among the ways the Commission has continued to improve the way it manages complaints.

The ground-based multi-disciplinary teams launched in 2003-2004 are proving to be very effective in ensuring consistency in the handling of complaints, identifying trends and flagging issues meriting further attention in the form of prevention work with employers or policy research.

The Commission has reallocated some of its resources to the front end of the human rights continuum through the Discrimination Prevention Program it launched in April 2004. The program's main goals are to provide employers with the tools they need to foster respect for human rights in the workplace and to encourage the use of alternative dispute resolution to resolve complaints. The Commission has signed memoranda of understanding with two key employers and is in the process of negotiating with a further five.

The Commission also continues to reach out through its Employment Equity Program by performing compliance audits and providing workshops and presentations to help employers respond to and comply with the *Employment Equity Act*. Where appropriate, the Commission combines efforts with the Public Service Commission, the Public Service Human Resources Management Agency of Canada or Human Resources and Skills Development Canada to address employment equity issues more globally across the federal public service.

The Commission is cultivating a culture of continuous improvement through the implementation of the management accountability framework across the organization. The ultimate purpose of all these changes – to serve Canadians better.



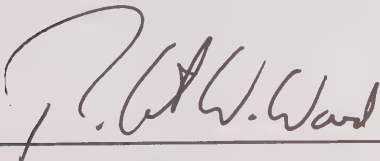
Mary Gusella
Chief Commissioner

Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2004-2005 Departmental Performance Report (DPR) for the Canadian Human Rights Commission.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the Treasury Board of Canada Secretariat's *Guide for the Preparation of 2004-2005 Departmental Performance Reports*:

- It adheres to the specific reporting requirements;
- It uses an approved Program Activity Architecture;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and accurate information;
- It provides a basis of accountability for the results pursued or achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved numbers from the Estimates and the Public Accounts of Canada.



Robert W. Ward
Secretary General

Summary Information

Department's Raison d'être

The Canadian Human Rights Commission (the Commission) was established in 1977 to administer the *Canadian Human Rights Act*. The purpose of the Act is to promote equality of opportunity and to protect individuals from discrimination based on race, national or ethnic origin, colour, religion, age, sex, sexual orientation, marital status, family status, disability, or conviction for an offence for which a pardon has been granted.

The Commission also has a mandate under the *Employment Equity Act*, which seeks to achieve equality in the workplace and to correct the conditions of disadvantage in employment experienced by women, Aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities. Both the *Canadian Human Rights Act* and the *Employment Equity Act* apply to federal departments and agencies, Crown corporations and federally regulated private-sector organizations.

Total Financial Resources (\$ thousands)

Planned	Authorities	Actual
\$22,523	\$22,616	\$20,941

Total Human Resources (FTE)

Planned	Authorities	Difference
195	199	4

Summary of Performance in Relationship to Departmental Strategic Outcomes, Priorities and Commitments

The Commission's financial system during fiscal year 2004-2005 was coded to provide information by strategic outcomes rather than by priorities. As of April 1, 2005, in compliance with the new reporting structure known as the Program Activity Architecture (PAA), the Commission's financial system was coded to provide financial information by activities and priorities.

Strategic Outcomes	Planned Spending (\$ 000)	Actual Spending (\$ 000)	2004-2005 Priorities/ Commitments	Type	Expected Results and Current Status
Management and resolution of human rights complaints	\$12,781	\$10,800	Continue to modernize the intake and investigation processes in order to eliminate the backlog and prevent its return.	Ongoing	Successfully met
			Ensure a balance between the number of new signed complaints and the number of cases closed in any given year.	Ongoing	Successfully met
			Continue to expand the effective delivery of ADR Services.	New	Successfully met
			Strengthen the use of ADR by complainants and respondents in order to increase the number of cases that are resolved at an early stage in the complaint process.	New	Successfully met
			Continue to provide legal support to the Chief Commissioner, the Commissioners and the Commission's senior management team with respect to the change initiative.	Ongoing	Successfully met
			Refine the Commission's role in hearings before the Canadian Human Rights Tribunal to ensure that the Commission focuses its work on those cases with the greatest human rights impact.	New	Successfully met

Strategic Outcomes	Planned Spending (\$ 000)	Actual Spending (\$ 000)	2004-2005 Priorities/ Commitments	Type	Expected Results and Current Status
			Foster a close working relationship between the Legal Services Branch and other branches/teams to provide advice at all stages in the complaint process and policy development initiatives.	New	Successfully met
			Facilitate the implementation of an "On-line Federal Court Filing System" which will assist the Commission in filing court documents electronically.	Ongoing	The Federal Court's initiative has not advanced as planned
Greater equality in the workplace for the four designated groups under the <i>Employment Equity Act</i>	\$2,072	\$2,197	Assist employers in understanding the <i>Employment Equity Act</i> , their responsibilities, and the standards for compliance.	Ongoing	Successfully met
			Ensure that those employers who have not yet been audited have completed the work required by the <i>Employment Equity Act</i> and are in full compliance.	Ongoing	Successfully met
			Ensure that employers who have been found in compliance by virtue of having an employment equity plan make reasonable progress toward closing gaps in representation.	Ongoing	Successfully met
Increased understanding and acceptance of human rights and employment equity principles and reduced discriminatory practices in the workplace	\$3,700	\$3,609	Support the implementation of the Commission's change initiative by working in partnership with respondents and employers to prevent discrimination through human rights education, including the promotion of early dispute resolution, thereby improving workplaces and reducing the flow of human rights complaints.	New	Successfully met
			Inform Canadians about the Commission's programs and services and inform employers about the integration of human rights and employment equity principles into their workplaces by increasing the Commission's Web presence.	Ongoing	Successfully met

Strategic Outcomes	Planned Spending (\$ 000)	Actual Spending (\$ 000)	2004-2005 Priorities/ Commitments	Type	Expected Results and Current Status
			Continue to provide high quality services to Canadians who contact the Commission by phone or e-mail.	Ongoing	Successfully met
			Policy Research: Research and develop human rights policy statements, policy positions, other policy documents, standards and best practices to support the Commission's work and inform Canadians/ stakeholders about human rights principles and concepts.	Ongoing	Successfully met
			Case Support: Provide human rights policy advice in support of the individual complaints management system.	Ongoing	Successfully met
			Partnerships: Continue to ensure a citizen focus in the Commission's human rights policy and international program work through expanded partnerships with other government departments, the private sector, voluntary organizations and international partners.	Ongoing	Successfully met
Management of the Commission's resources	\$3,970	\$4,335	Support the implementation of the Modern Management Action Plan.	New	Successfully met
			Develop and implement Results-Based Management and Accountability Frameworks (RMAFs) for the Human Rights Complaint Program, the Employment Equity Audit Program and the Commission as a whole.	New	Successfully met
			Sustain the Internal Audit and Evaluation functions and implement a Risk Management function.	Ongoing	Successfully met

Strategic Outcomes	Planned Spending (\$ 000)	Actual Spending (\$ 000)	2004-2005 Priorities/ Commitments	Type	Expected Results and Current Status
			Provide sound stewardship, administrative practices and/or controls in the areas of strategic and business planning, finance, procurement and administration, security, information technology and information management (records and library).	Ongoing	Successfully met
			Implement new electronic business applications known as the Information Technology Innovation (ITI) Project.	Ongoing	New system implementation planned for March 2006
			Implement the Commission's Human Resources Management Framework and ensure its integration into the Commission's management structures for accountability, strategic thinking, and business planning.	New	Successfully met
			Provide advice on human resources management strategies to the senior management team to support the achievement of the Commission's goals.	Ongoing	Successfully met
			Assist managers with the application of innovative and effective human resources strategies that will support employee learning and development and succession planning.	New	Successfully met

Overall Departmental Performance

In 2002, the Commission initiated a process of transformative change and renewal concerning the management and resolution of human rights complaints. Implementation of the changes began in 2003. Following are highlights of results achieved in fiscal year 2004-2005.

The Commission committed to reduce its caseload and keep its volume of cases under 1 year old. Between March 31, 2003, and March 31, 2005, it reduced the active caseload by 28%, from 1,290 cases to 931 cases. The number of cases 1 year old and over decreased by 45%, from 635 cases to 347. In addition, in 2004-2005 the commissioners rendered 1,137 final decisions, an increase of 33% over 2002-2003.

In 2004-2005, the Commission continued to improve its service by making significant changes which led to more effective, consistent and timely handling of human rights cases. The improvements made to the intake and investigation processes included: streamlining the process and applying service standards at each phase; promptly notifying respondents; devising more strategic approaches through the use of multi-disciplinary teams based on human rights grounds or other criteria; and developing a pilot preliminary assessment approach.

The Commission responded to about 30,900 inquiries received by mail, e-mail, telephone or personal visits. In addition, the Commission welcomed more than 450,000 visitors on its Web site and distributed more than 64,000 publications to Canadians.

The Commission processed 1,970 intake files. Some 1,149 cases have been discontinued either because the complainant decided not to take the matter further, or because, after closer examination, it became apparent that the matter was outside the Commission's jurisdiction. The remaining 821 cases resulted in accepted complaints. The Commission referred 351 complaints to other redress mechanisms under Section 41 (1) of the Act or determined they were out of time. The Commission dealt with the remaining cases through mediation, investigation or litigation.

The Commission offered pre-investigation mediation to parties in 540 complaints. It conducted mediation sessions in 299 cases, for a participation rate of 55%. Of these, 171 cases were settled, a settlement rate of 57%. The Commission appointed a conciliator and conducted conciliation sessions for 150 complaints. Of these, 53 cases were settled, a settlement rate of 35%.

The Commission launched its Discrimination Prevention Program in April 2004. Key respondents were contacted to inquire about their interest in establishing a formal working relationship with the Commission to prevent discrimination in the workplace. By the end of fiscal year 2004-2005, the Commission had signed two memoranda of understanding, one with the Canadian Forces and the other with the Royal Canadian Mounted Police.

The Commission continued to monitor emerging and systemic human rights issues and plans to develop a "Human Rights Development Report" that will measure progress and gaps in human rights in Canada. In support of this undertaking, the Commission is beginning work on an environmental scan and on the design of the report.

The Commission hosted a conference of federal-provincial-territorial human rights commissions in June 2004. In Fall 2004, the Commission consulted its stakeholders – federal government departments and agencies, private-sector organizations, advocacy groups, unions and employer representatives, as well as groups representing the interests of Aboriginal persons, members of visible minorities, persons with disabilities and women – on future directions.

The Commission continued to provide workshops and presentations to help employers respond to and comply with the requirements of the *Employment Equity Act* (EEA).

The Commission completed 13 initial audits, 19 follow-up audits and 16 pilot project audits. By March 31, 2005, 192 or 35.4% of employers under the EEA were in compliance. This accounted for approximately 708,000 or 58% of all federal employees. In all, 283 employers, or 52%, had been or were in the process of being audited, covering approximately 77% of all employees.

Implementation of the Commission's Management Accountability Framework (MAF) action plan is well under way, with initiatives completed or under way under all key areas of management focus.

The Commission completed Results-based Management and Accountability Frameworks (RMAFs) for the Human Rights Complaint Program and the Employment Equity Audit Program. The Commission also made progress in developing an RMAF and Performance Measurement Framework (PMF) for the organization as a whole.

The Commission completed the groundwork for developing the Commission's Risk Management Policy and Framework. Through management interviews and workshops the Commission was able to identify corporate key risk areas and complete a preliminary assessment of its risks. The policy and framework are expected to be finalized by September 2005.

The Commission continued to strengthen its financial management and control framework, putting emphasis on reallocating resources from lower to higher priorities and creating a governance environment where decision-making is based on ethics, risk management and performance information.

With regard to its work force, the Commission has made strides with the Human Resources Modernization Initiative and towards the development of a learning culture. For example, it has strengthened human resources planning and integrated it with business planning; put in place an Informal Conflict Management System to resolve issues at the outset; strengthened labour relations through fora such as the Labour Management Consultation Committee; and provided core and individual learning opportunities to develop its workforce to meet current and future business needs.

ANALYSIS OF PERFORMANCE BY STRATEGIC OUTCOME

Strategic Outcome I

Management and Resolution of Human Rights Complaints.

Intermediate Outcomes

Meaningful and timely recourse for individual victims of discrimination to support human rights in a free and democratic society.

Immediate Outcomes

Timely, transparent, efficient and fair processing of complaints; adherence to service standards.

Description

The Commission provides recourse to those in Canada who believe that their rights, as set out in the *Canadian Human Rights Act* (the Act), have been violated. The Act applies to federal departments and agencies and federally regulated employers and service providers.

The Act empowers the Commission to receive and investigate complaints of discrimination in employment and in the provision of goods and services, based on the 11 grounds enumerated in the Act. The Commission also has the authority to investigate complaints of wage discrimination on the ground of sex.

The Human Rights Complaint Process

A complaint of discrimination may move through several stages from inquiry and intake to mediation, investigation, conciliation and litigation. Alternative dispute resolution (ADR) is offered at all stages of the process.

Inquiry: An inquiry is any initial contact with the Commission by a person, group or organization seeking information or wishing to bring a situation or concern to the Commission's attention.

Intake: At the intake stage, additional information is gathered and further analysis is conducted to determine whether the allegation constitutes a basis for a complaint of discrimination under the Act. If it does, it is referred to mediation or investigation.

Referral to alternative redress: In cases where the complainant has access to an alternative redress mechanism, such as a grievance process, or where the issue could be resolved through another Act of Parliament, the complainant can be asked to exhaust this other avenue first. If not satisfied with the result of that process, the complainant may return to the Commission to ask that it deal with the complaint. If the complainant does come back, an assessment will be made of the extent to which the other process has appropriately addressed the human rights issues raised in the complaint.

Section 41 analysis: The Commission assesses the admissibility of complaints and determines the appropriate next steps, based on section 41 of the *Canadian Human Rights Act*. In some cases, the Commission may decide not to mediate or investigate complaints that are filed beyond the one-year time limit or that could be considered trivial, vexatious or made in bad faith. There are also circumstances in which the Commissioners may be asked to decide on a contentious jurisdictional issue.

Preliminary assessment: This process is an early opportunity for both parties to have a frank and open discussion and assessment of a case with a senior human rights specialist. The objective is to either resolve the case or expedite the investigation by narrowing the issues and helping the parties to establish realistic expectations.

Mediation: Mediation is a voluntary process of discussion and negotiation between the parties. Mediated settlements are submitted to the Commissioners for approval. An improved ADR process is in place as an alternative to investigation. ADR is available to the parties at all stages of the complaint process. However, most dispute resolution takes place at one of two critical points: immediately after a complaint has been filed (prior to investigation), when the complaint is referred to mediation; or after investigation, when, based on an investigator's findings, the Commissioners decide to refer the complaint to conciliation. Both processes are confidential and conducted without prejudice.

Investigation: In an investigation, evidence related to the complaint is gathered and analyzed, and recommendations are prepared for the consideration of the Commissioners.

Conciliation: Conciliation normally takes place after investigation, after the Commissioners have reviewed the investigator's findings and believe conciliation could help to resolve the case. All information has been disclosed at this stage.

Litigation: Litigation begins when a complaint is referred to the Canadian Human Rights Tribunal for an inquiry. Under the *Canadian Human Rights Act*, the Commission's legal counsel represents the public interest before the Tribunal.

Please note that detailed information on the human rights complaint process can be found on the Commission's Web site at: http://www.chrc-ccdp.ca/complaints/complaint_process-en.asp

Plans, Priorities and Commitments

The following focuses on the specific priorities made in the RPP for the period under review:

RPP Priority: Continue to modernize the intake and investigation processes in order to eliminate the backlog and prevent its return.

In 2004-2005, the Commission committed to reduce its caseload and keep its volume of cases under 1 year old. As shown in Figure 1, between March 31, 2003, and March 31, 2005, the active caseload was reduced by 28%, from 1,290 cases down to 931 cases. Over the same two-year period, the volume of cases 1 year old and over was reduced by 45%, from 635 to 347 cases.

FIGURE 1 Total Active Caseload by Age Category

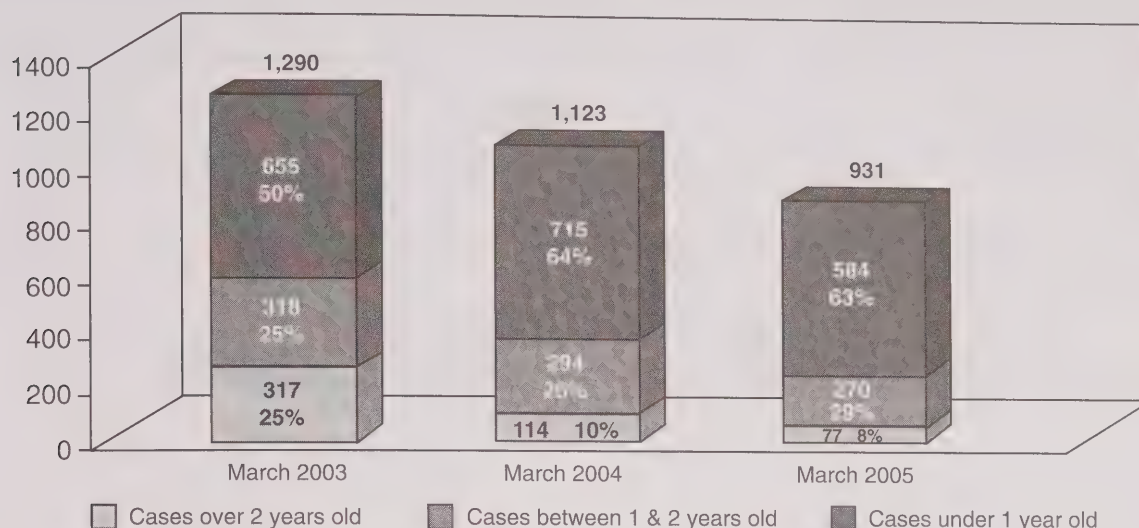


Figure 2 shows the volume of cases submitted to the Commission for a final decision. Commissioners rendered 1,137 final decisions in 2004-2005, 33% more than in 2002-2003, though fewer than in 2003-2004. The greater number of final decisions in 2003-2004 can be attributed to the fact that the Commission dealt with several grouped cases that year. Cases can be grouped when a number of individuals file complaints on the same or similar issues. There was less opportunity to group cases in the current reporting period than in 2003-2004.

FIGURE 2 Number of Final Decisions

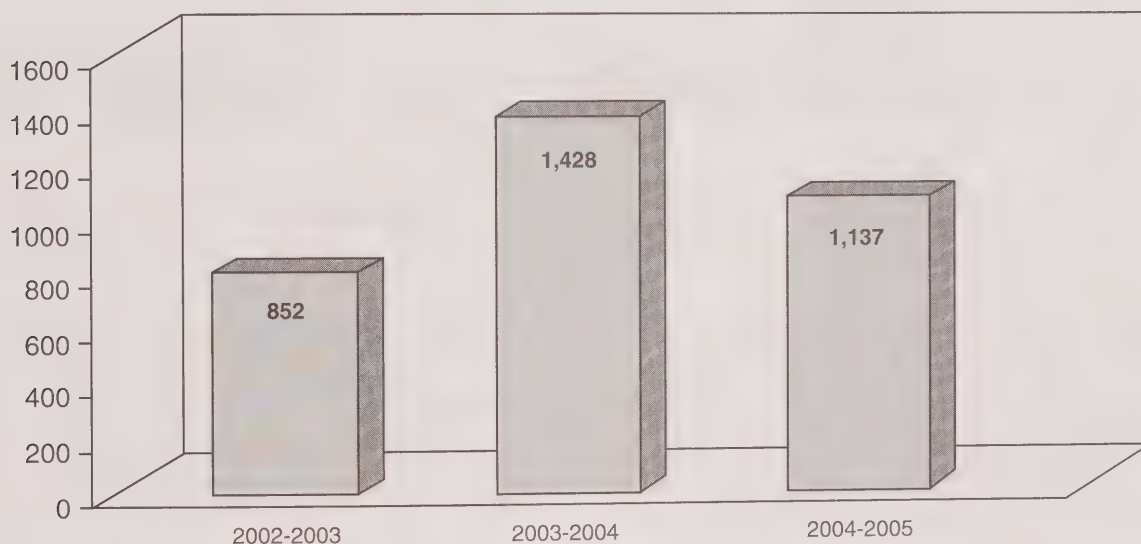


FIGURE 3 Final Decisions by Type

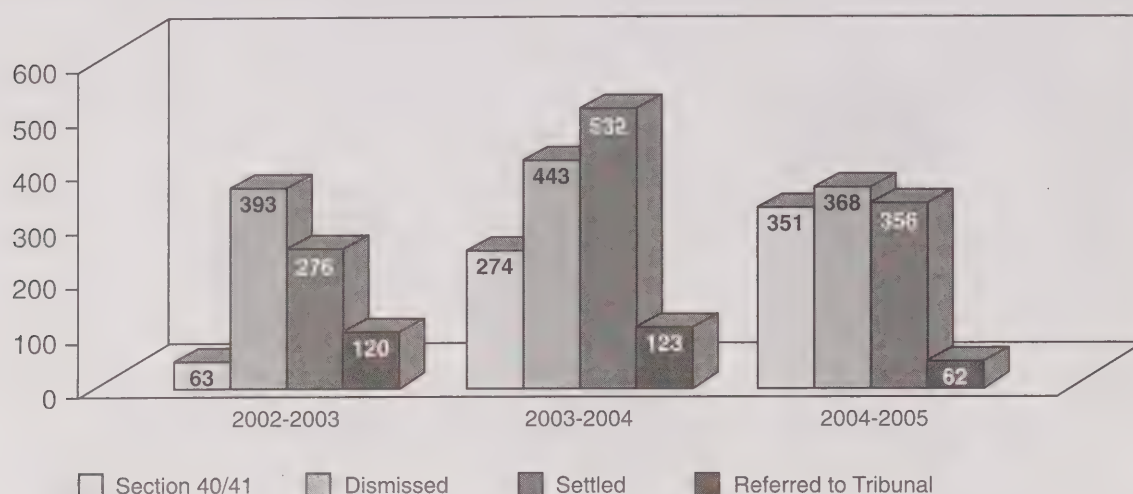
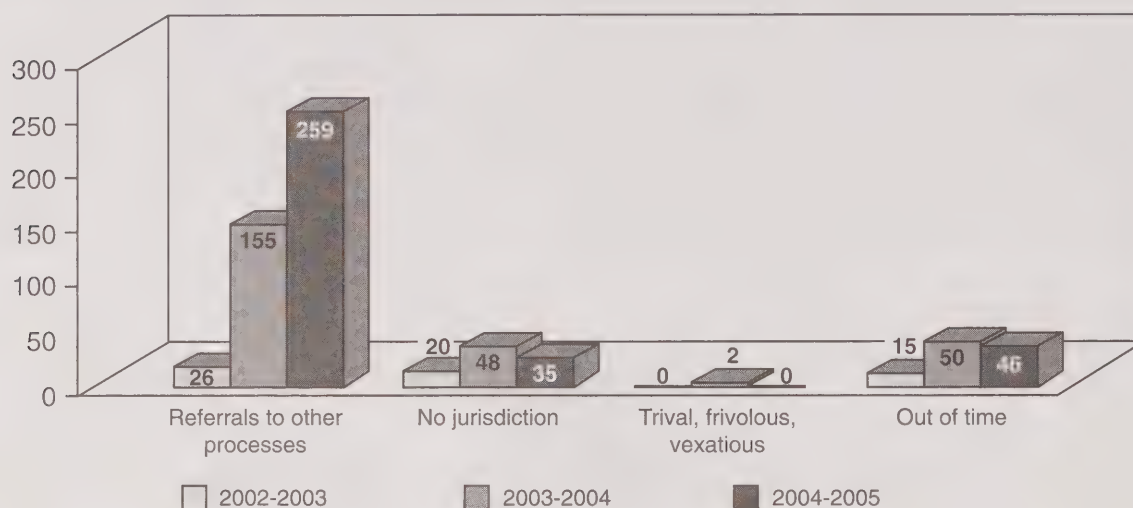


FIGURE 4 Outcome of Section 40/41 Analysis



Figures 3 and 4 provide additional details on the type of decisions that were rendered by the Commission. In 2004-2005, the Commission rendered 1,137 final decisions, of which 351 were section 40/41 analyses. In the 786 remaining cases, the allegations were addressed through alternative dispute resolution or investigation. Of these, 356 or 45% were settled and 62 or 8% were referred to Tribunal, including two cases that can potentially be referred to Tribunal if conciliation does not result in a settlement.

Section 40/41 Analysis: Cases that the Commission decided not to pursue under section 40/41 of the *Canadian Human Rights Act* because they were filed more than one year after the alleged act of discrimination or because the complainants were asked to first pursue other redress mechanisms.

Dismissed: This includes cases in which the Commission took no further action because the complainants withdrew or abandoned their complaints.

Settled: These cases were settled in mediation, in the course of investigation, through conciliation or before a Tribunal hearing.

Referred to Tribunal: Decisions made to request the appointment of a Tribunal to inquire into a complaint. The figure for 2004-2005 may differ from that of the Tribunal for two reasons. First, the Tribunal counts referrals based on the date it receives a letter of referral from the Commission whereas the Commission uses the date upon which its decision was made. For decisions rendered in March, the letter of referral may not be received by the Tribunal until April. Secondly, some cases settle through conciliation but after a letter of referral has been sent to the Tribunal. The Commission counts those as settled rather than referred. Figures for 2003-2004 have been adjusted accordingly and may differ slightly from figures given in the previous report.

In 2004-2005, the Commission continued to make significant changes in support of effective, consistent and timely handling of human rights cases. The service improvements made to the intake and investigation processes included: streamlining the process and applying service standards at each phase; promptly notifying respondents; adopting more strategic approaches through the use of multi-disciplinary teams based on human rights grounds or other criteria; and developing a pilot preliminary assessment approach.

The redesigned intake process ensures that complaints are carefully scrutinized in a uniform manner. Often, this involves referring the complaint for review to a multi-disciplinary team of legal, policy and operational staff.

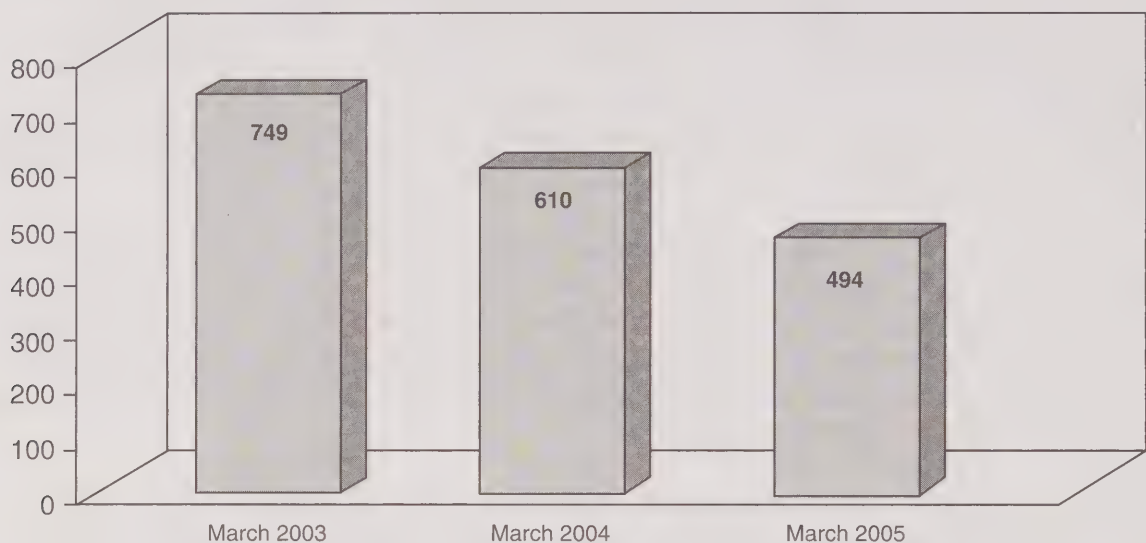
The improved notification process ensures that notification occurs as soon as a complaint is received. The rules of natural justice require that the respondent be properly notified of the filing of a complaint and that the corporate respondent be provided with the particulars of the allegations.

To further facilitate resolution of cases at an early stage, the Commission worked on a pilot Preliminary Assessment project described earlier. The Commission expects this approach will lead to appropriate, timely solutions by reducing investigation time, identifying broad public interest cases early, identifying those cases that could be referred to a confidential mediation process immediately, or even settling the case outright.

In addition to moving toward a multi-disciplinary team approach to complaint processing, the Commission fostered a more strategic approach by strengthening its grounds-based teams. This approach allows the Commission to handle same-ground complaints consistently; to identify trends; to explore pro-active and preventive approaches with the discrimination prevention team; and to identify issues meriting further research or policy considerations.

The Commission also improved its investigation report to help Commissioners determine whether: a) a conciliator should be appointed to attempt to resolve the complaint; b) further inquiry by a tribunal is warranted; or c) the complaint should be dismissed. As shown in Figure 5 below, between March 31, 2003, and March 31, 2005, the investigation caseload was reduced by 34%, from 749 cases to 494.

FIGURE 5 Investigation Caseload



RPP Priority: Ensure a balance between the number of new signed complaints and the number of cases closed in any given year.

In 2004-2005, the Commission responded to about 30,900 inquiries received by mail, e-mail, telephone or personal visits, and provided an initial response as to whether the matter required referral to another source or appeared to fall within the Commission's jurisdiction. If the inquiry dealt with matters beyond the Commission's jurisdiction, the Commission suggested other avenues the callers might pursue to deal with their concerns.

The Commission processed 1,970 intake files. Some 1,149 cases have been discontinued either because the complainant decided not to take the matter further, or because, after closer examination, it became apparent that the matter was outside the Commission's jurisdiction. The remaining 821 cases resulted in accepted complaints. Of these, 351 complaints were referred to other redress mechanisms under Section 41 (1) of the Act or were determined to be out of time. The Commission dealt with the remainder of the complaints through mediation or investigation.

The Commission carried out investigations for approximately 569 files, not including pay equity complaints or those cases settled at mediation. The Commission has also been actively investigating about 10 pay equity complaints, which require a lengthier and more complex assessment process.

RPP Priority: Continue to expand the effective delivery of ADR Services.

In 2004-2005, the Commission offered pre-investigation mediation to parties in 540 complaints and conducted sessions in 299 cases where the parties agreed to mediation, for a participation rate of 55%. Of these cases, 171 were settled, for a settlement rate of 57%.

FIGURE 6 Cases Completed

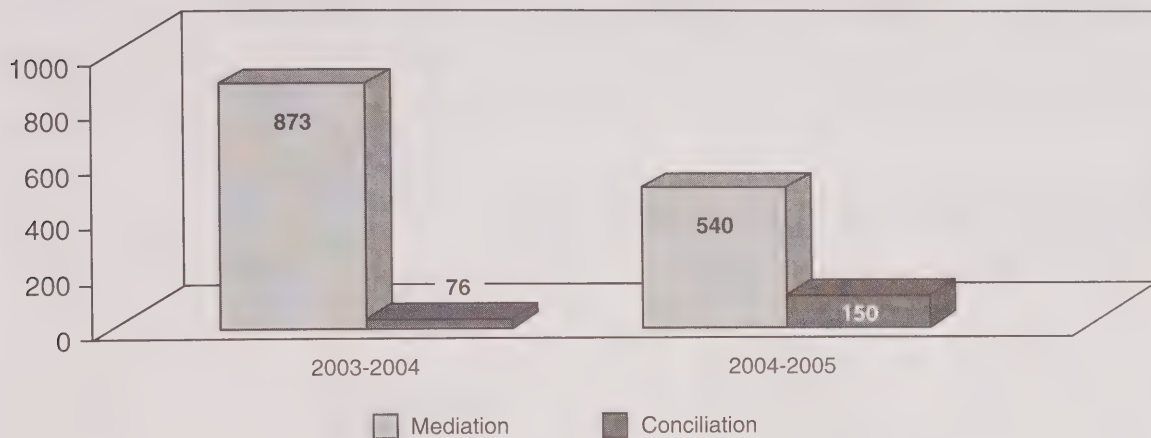


FIGURE 7 Settlements Achieved

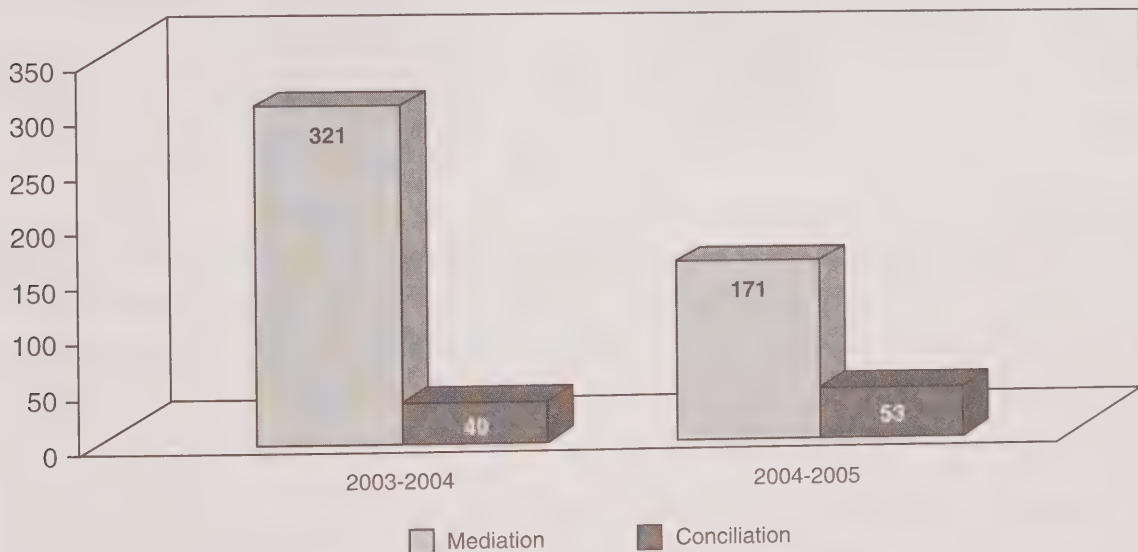


FIGURE 8 Settlement Rate

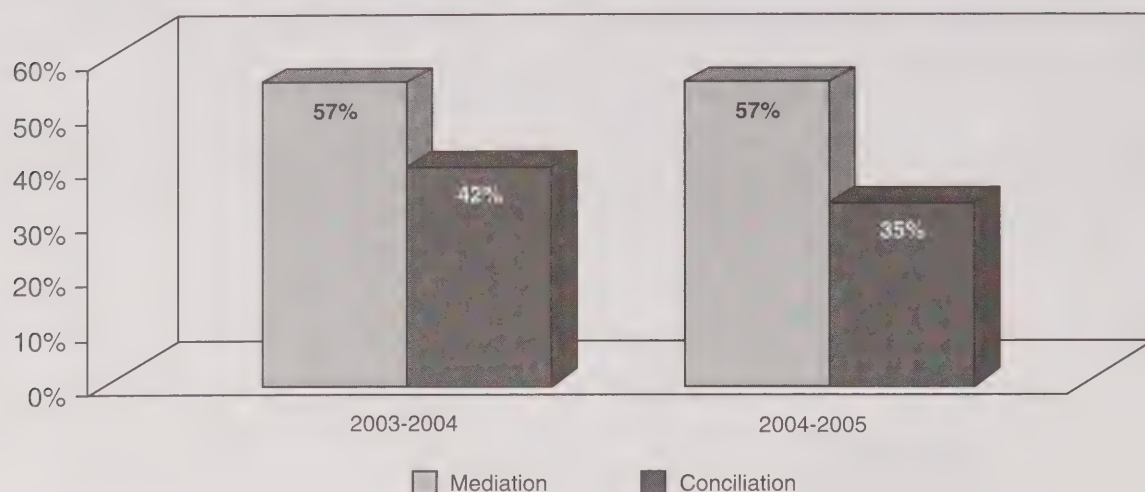
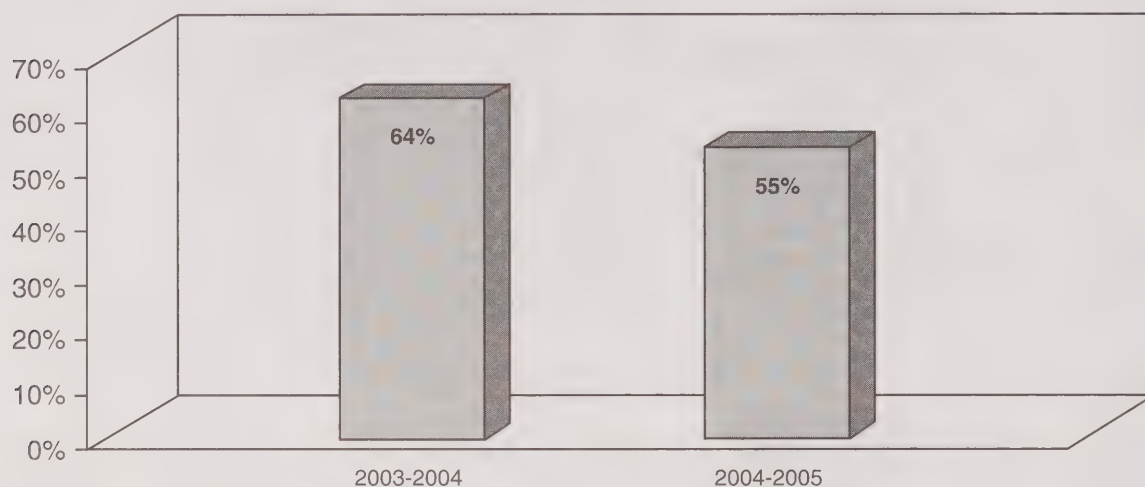


FIGURE 9 Participation Rate in Mediation



The participation rate in mediation was 55%, down from the rate of 64% achieved the previous fiscal year. The decrease is due in part to the shorter time that is now given to parties to agree to mediation after a complaint has been filed (a measure that was taken to reduce delays in the complaint process). It is expected that the introduction of new intake procedures by the Commission in 2005-2006, especially the “preliminary assessment” approach, will result in an increase in the participation rate in mediation.

The Commission also conducted conciliation sessions in 150 cases in which the Commission decided to appoint a conciliator. Of these, 53 cases were settled, a settlement rate of 35%.

Many of the conciliated cases were dealt with under the new approach to conciliation introduced in September 2003. Under this approach, the Commission *both* appointed a conciliator *and* referred the complaint to the Tribunal. Conciliation was completed within 60 days and, if unsuccessful, the case was sent directly to the Tribunal without returning to the Commission.

In 2004-2005, the Commission also completed its review of the conciliation model. It determined that a strengthened approach to conciliation was required to provide parties with more information to evaluate their options, and to provide the Commission with more information if conciliation was unsuccessful. This approach, introduced as a pilot project in February 2005, divides the conciliation process into two main stages: assessment of the complaint and negotiation. In the assessment stage, someone with extensive human rights experience prepares a report on the strengths and weaknesses of the case. This report is disclosed to the parties in the negotiation stage, where the conciliator uses the report to focus the parties' discussions. If conciliation is unsuccessful, the assessment is provided to the Commission as part of a conciliation report which includes information on the process and the parties' participation. Parties are also encouraged to disclose the offers they made themselves during conciliation, as permitted by the *Canadian Human Rights Act*.

In the fall of 2004, the Commission began to monitor all Commission-approved settlements. This function has several elements: verification that settlement terms have been properly implemented; client support when issues arise related to the implementation of terms; and progressive enforcement of settlements, when required.

In 2004-2005, the Commission established, through a competitive process, a national network of contractors to provide more efficient delivery of ADR services across the country. The list of contractors is available to respondents seeking professional mediators through the Commission's Web site.

The Commission also updated the ADR section of its Policies and Procedures Manual. This section describes the Commission's overall approach to ADR and provides specific direction to staff and contractors on mediation and conciliation, information on convening and settlement monitoring, and direction on retaining and storing ADR-related documents.

Success in achieving this priority is measured as follows:

- The settlement rate in mediation was 57%, and close to the 60% to 65% target. The settlement rate in conciliation was 35% and it is expected that the rate will rise with the introduction of the new assessment and conciliation process in February 2005.
- A questionnaire to measure client satisfaction with ADR services has been developed and will be implemented in 2005-2006.
- The four-month time standard for cases referred to mediation and conciliation was met in most cases, with the average time being approximately two months. Procedures are in place for cases requiring more than four months to minimize delays in processing complaints.
- A data collection system has been developed to permit the analysis of remedies obtained in mediation and conciliation.

RPP Priority: Strengthen the use of ADR by complainants and respondents in order to increase the number of cases that are resolved at an early stage in the complaint process.

In 2004-2005, the Commission met with representatives of government departments and agencies, private-sector companies and collective bargaining agents to inform them of the new direction at the Commission, and the increased importance of ADR. The Commission continued to encourage respondents to sign a memorandum of understanding (MOU) in which they agree to favour the use of ADR to deal with complaints. Two of the Commission's seven key respondents signed the MOU within the 2004-2005 fiscal year, and negotiations are ongoing with the remaining five. In April 2005, a third MOU was signed with a financial institution, and a fourth was signed with another private-sector organization; discussions are continuing with a number of other federally regulated employers.

The Commission hosted a seminar for ADR practitioners in June 2004 on the mediation of human rights complaints. The seminar covered a number of subjects, including the protection of the public interest and dealing with clients who have mental disabilities.

In addition, the Commission published case summaries on a quarterly basis on its Web site to demonstrate the effectiveness and appropriateness of ADR.

RPP Priority: Continue to provide legal support to the Chief Commissioner, the Commissioners, and the Commission's senior management team with respect to the change initiative.

Legal support was provided to all multi-disciplinary teams in support of initiatives to improve the complaint process. Legal representatives helped create a new investigation report template, in addition to helping create and implement a new conciliation model and a new preliminary assessment project. In 2004-2005, the Commission produced 299 legal opinions.

RPP Priority: Refine the Commission's role in hearings before the Canadian Human Rights Tribunal to ensure that the Commission focuses its work on those cases with the greatest human rights impact.

The Commission continued to assess the public interest in cases referred to Tribunal and to decide on its participation at hearings based on the public interest. The Commission also continued to encourage the Tribunal to implement a comprehensive case management system and participated in case conferences.

In 2004-2005, the Commission participated in 60 Tribunal mediations, as well as 18 Tribunal hearings, and dedicated resources to litigation of other important human rights matters including the Supreme Court of Canada Reference with respect to same-sex marriage.

RPP Priority: Foster a close working relationship between the Legal Services Branch and other branches/teams to provide advice at all stages in the complaint process and policy development initiatives.

Legal support is integrated into the work of the Commission. Lawyers are members of multi-disciplinary teams relating to complaints. They also advise and support the discrimination prevention and proactive teams, as well as areas of corporate management.

RPP Priority: Facilitate the implementation of an “On-line Federal Court Filing System” which will assist the Commission in filing court documents electronically.

The Commission continues to monitor the development of the “On-line Federal Court Filing System” so that, when ready, it can be integrated into the Commission’s processes. No progress was made by the Federal Court in the development of this system during 2004-2005.

Program, Resources and Results Linkages

This strategic outcome includes the following elements of the complaint process: inquiry, intake, investigation, alternative dispute resolution, and litigation.

The Commission spent \$10.800 million on this strategic outcome in 2004-2005, including 95 full-time equivalents (FTEs).

Strategic Outcome II

Greater equality in the workplace for the four designated groups under the *Employment Equity Act* (EEA).

Intermediate Outcome

Employers make reasonable progress toward full representation after achieving compliance with the requirements of the EEA.

Immediate Outcome

Employers are in compliance with all the requirements of the EEA.

Description

The requirements of the EEA are designed to ensure that federally regulated private-sector employers and Crown corporations with more than 100 employees, federal government departments and separate agencies take the necessary steps to identify, correct or eliminate the effects of employment discrimination, intentional or otherwise, on the four designated groups: women, Aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities.

The Commission carries out compliance audits of federal and federally regulated workplaces to assess their compliance with the EEA and to ensure cases of noncompliance are corrected. Audited organizations are required to prepare an employment equity plan that, once implemented, will result in reasonable progress toward greater equality of the four designated groups. Reasonable progress is defined as meeting the hiring and promotion goals established in the plan, which are based on labour market availability.

The Commission initiates an implementation audit when an employer has not demonstrated reasonable progress over three years. The purpose of the audit is to assess whether all reasonable efforts were made to implement the plan. If the employer has demonstrated reasonable efforts and has appropriately reviewed and revised its plan, the Commission issues a new finding of compliance with the Act. However, if reasonable efforts have not been made, the employer is required to negotiate undertakings to fulfill the requirements of the Act.

Plans, Priorities and Commitments

The following focuses on the specific priorities made in the RPP for the period under review:

RPP Priority: Assist employers in understanding the *Employment Equity Act* (EEA), their responsibilities, and the standards for compliance.

The Commission continued to provide workshops and presentations to improve employers' ability to respond to the requirements of the EEA and to reach compliance. For example, the Commission participated in consultations with the Public Service Commission (PSC) to clarify the roles and responsibilities of the PSC in the area of employment equity in light of changes resulting from the *Public Service Modernization Act* (PSMA); contributed to the development of new, public-service wide policies on employment equity and accommodation; and gave a presentation on the EEA and implementation audits as part of a workshop organized by the Public Service Human Resources Management Agency of Canada (PSHRMAC) for all federal departments. The Commission was also involved in the negotiations of a new MOU to be signed with PSC and PSHRMAC to facilitate implementation of the EEA in the Public Service. The reorganization of both central agencies has delayed the signature.

As provided in the protocol between the Clerk of the Privy Council and the Chief Commissioner, the Commission provided a report to the Clerk in March 2005 on the employment equity performance of federal departments and agencies.

Under its MOU with Human Resources and Skills Development Canada (HRSDC), the Commission consulted frequently on employment equity and employers covered by the EEA. As part of the new Anti-racism Strategy, the Commission attended HRSDC's consultations and provided presentations on the Commission's Employment Equity Program. In addition, work began in March 2005 on a research contract funded by HRSDC to assess employers' employment systems reviews for common barriers that affect visible minorities and Aboriginal peoples, as well as to review race-related complaints to find any patterns in allegations.

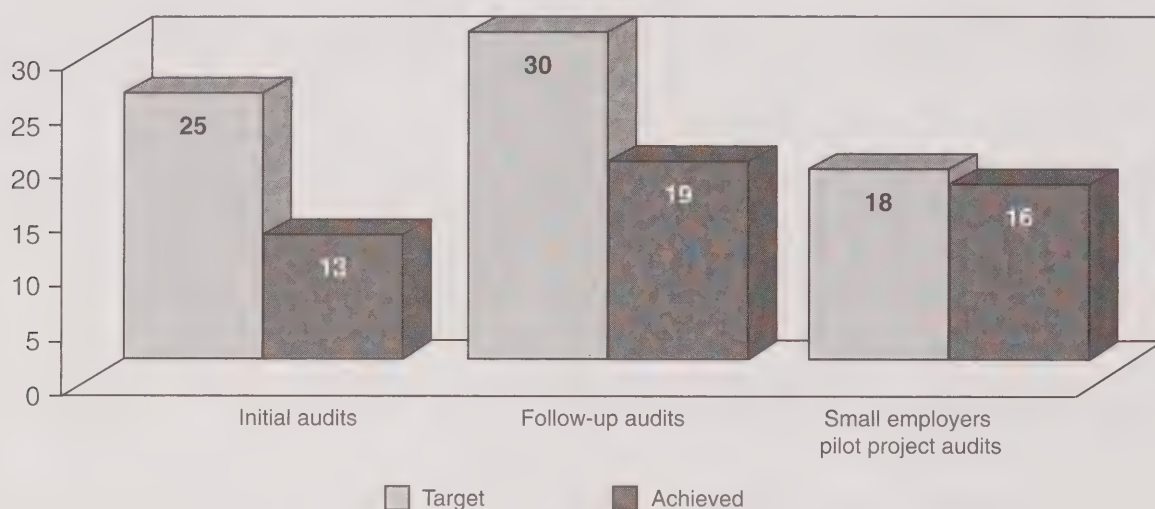
In 2004-2005, the Commission intended to develop and implement a strategy to ensure that employers already in compliance assess gaps in representation using the new Census/ Participation and Activity Limitation Survey statistics available March 31, 2004. While this requirement has been integrated into the Commission's presentation to employers, this broader approach to employers was delayed until 2005-2006.

RPP Priority: Ensure that those employers who have not yet been audited have completed the work required by the *Employment Equity Act* and are in full compliance.

In 2004-2005, the Commission planned to complete the 25 initial audits and 30 follow-up audits that were under way as of March 31, 2004, resulting in a compliance report, a signed interim report with undertakings, or a decision for enforcement action. It also planned to complete 18 pilot project audits of small, private-sector employers (100-299 employees).

By March 31, 2005, 13 initial audits (7 compliance reports and 6 interim reports), 19 follow-up audits and 16 pilot project audits were completed. Results were less than expected for initial and follow-up audits because of employer delays in providing required information and extensions granted to complete additional work. The Commission also began implementation of a new streamlined approach in January 2005 which initially required some delays in finalizing reports but will result in greater efficiency in the coming year.

FIGURE 10 Audits 2004-2005



Initial compliance audits of the Canadian Forces, RCMP, and CSIS were also scheduled to commence by the end of 2004-2005. CSIS was notified before the end of the year, while the audit with the Canadian Forces began in June 2005. The audit with the RCMP has been delayed because of organizational changes at the RCMP now under way.

By March 31, 2005, 192 or 35.4% of employers under the Act were in compliance. This accounted for approximately 708,000 or 58% of all federal employees. In all, 283 or 52% of all employers had been, or were in the process of being, audited. This covers approximately 77% of all employees.

RPP Priority: Ensure that employers who have been found in compliance by virtue of having an employment equity plan make reasonable progress toward closing gaps in representation.

The Commission conducted assessments of those employers who have been in compliance for at least one year. The intent of contacting by letter those employers whose first-year reports suggest a lack of reasonable progress was not carried out. Instead, greater emphasis was placed on assessing those employers with three years of results.

Assessments were conducted of those employers whose three years of reports suggested a lack of reasonable progress, with the objective of possibly initiating an implementation audit to determine if the employer had made all reasonable efforts to initiate its action plan. In April 2005, the Commission initiated eight out of ten implementation audits originally planned to start before the end of March 2005.

In January 2005, work began on streamlining the Commission's compliance audit process, with shorter, more succinct, reports and a firmer approach to employer deadlines. Efficiency improvements continue.

Program, Resources and Results Linkages

This strategic outcome includes the following programs: employment equity audit program; audit and assessment, and compliance monitoring.

In 2004-2005, the Commission spent \$2.197 million on this strategic outcome, including 22 FTEs.

Strategic Outcome III

Increased understanding and acceptance of human rights, employment equity principles and reduced discriminatory practices in the workplace.

Intermediate Outcomes

Awareness and understanding of the *Canadian Human Rights Act* and related issues.

Immediate Outcomes

Timely and coherent policy advice, policy statements and background documents.

Description

The Commission provides information and assistance to employers and service providers so they can better understand their employment equity obligations and their responsibilities for applying human rights principles. The Commission is also working collaboratively to strengthen human rights across the federal system.

The Commission undertakes research, consultations, impact assessments and policy development to guide its work and inform the public, government, employers and service providers about human rights principles and best practices to improve respect for human rights in Canada. The Commission assesses new legislation and government policies to ensure consistency with human rights standards.

Plans, Priorities and Commitments

The following focuses on the specific priorities made in the RPP for the period under review:

RPP Priority: Support the implementation of the Commission's change initiative by working in partnership with respondents and employers to prevent discrimination through human rights education, including the promotion of early dispute resolution, thereby improving workplaces and reducing the flow of human rights complaints.

In 2004-2005, the Commission committed to implement a new discrimination prevention program concentrating on seven key organizations. These seven organizations have been identified as the most frequent respondents in human rights complaints filed with the Commission, collectively representing 25% of open cases. The objective was to provide organizations with tools to help them develop workplaces free from discrimination.

The Commission planned to work in partnership with these seven organizations to develop greater awareness of rights and responsibilities in the area of human rights, put in place training and policy frameworks as required, and strengthen their internal complaint resolution mechanisms, in part by providing access to mediators trained in human rights, where appropriate or needed.

The Commission launched its Discrimination Prevention Program in April 2004 with the development of its strategic principles. Key respondents were contacted to inquire about their interest in establishing a formal working relationship with the Commission to prevent discrimination in the workplace.

As a result, the Commission signed memoranda of understanding (MOUs) with the Canadian Forces and the Royal Canadian Mounted Police. In addition, the Commission signed MOUs with two private-sector organizations in April 2005. To assist MOU signatories with their efforts to prevent discrimination in the workplace, the Commission developed three prevention training tool kits: one on the duty to accommodate, another on anti-racism, and the third on anti-harassment.

In 2004-2005, the Commission provided training, support and expertise to a number of the target organizations and their staff in support of the Commission's discrimination prevention priorities. Commission staff worked with community groups, unions, government departments, First Nations and provincial commissions. Educational events were held related to diversity, anti-racism, human rights, women's issues, and inclusion. The Commission helped federal employers and unions grapple with issues such as harassment, workplace equity, and the duty to accommodate.

RPP Priority: Inform Canadians about the Commission's programs and services and inform employers about the integration of human rights and employment equity principles into their workplaces by increasing the Commission's Web presence.

Over the past year, the Commission's Web site has been updated more frequently and used increasingly as the Commission's primary tool of disseminating information. Traffic to the site has increased, with more than 450,000 visitors in 2004-2005 compared to 206,299 in 2003-2004. A growing list of more than 600 subscribers is notified of new postings. The most frequently visited sections of the site include Discrimination, Complaints and the Media Room. A new Secretary General's column provides regular information about the Commission's programs and recent changes. Other new publications on the Web site include a self-screening questionnaire for potential complainants, examples of settlements achieved through mediation, a revamped Prevention section with information targeting employers on the duty to accommodate and memoranda of understanding, and a restructured media room to better serve the media. The Web site was also used to complement in-person stakeholder consultations held in Fall 2004.

In 2004-2005, the Commission continued to respond promptly to requests for information from the media and to requests for paper publications, distributing more than 64,000 publications.

RPP Priority: Continue to provide high quality services to Canadians who contact the Commission by phone or e-mail.

In 2004-2005, the Commission continued to undertake measures to improve services to the public. The Commission developed internal service standards and continued to train Public Information Agents to ensure that accurate information and timely services are provided to Canadians.

RPP Priority: Policy Research: Research and develop human rights policy statements, policy positions, other policy documents, standards and best practices to support the Commission's work and inform Canadians/stakeholders about human rights principles and concepts.

In 2004-2005, the Commission continued to work on human rights policy statements and research to guide the Commission's decision-making. The Commission began revising its drug and alcohol testing policy and initiated work to develop a mental health policy. The Commission also undertook research into accommodation and drug testing.

The Commission prepared an extensive list of questions and answers to inform Canadians and stakeholders about accommodation issues. This list responds to topical law and policy issues and is posted on the Commission's Web site.

The Commission continued to monitor emerging and systemic human rights issues. The Commission plans to develop a "Human Rights Development Report" to measure progress and gaps in human rights in Canada by March 31, 2007. To this end, the Commission is beginning work on an environmental scan and on the design of the report.

The Commission continued to review new legislation and government policies to ensure consistency with human rights standards, and to prepare parliamentary submissions as appropriate. The Commission reviewed, analyzed and provided comments on the *Human Resources Modernization Act* in an effort to ensure appropriate coordination of access to human rights protections.

The Commission continued to work with Correctional Services Canada to follow up on the implementation of the 19 recommendations proposed in the Commission's report *Protecting Their Rights: A Systemic Review of Human Rights in Correctional Services for Federally Sentenced Women*, released in January 2004. The recommendations called for action in the areas of risk and need assessment, safe and humane custody and supervision, rehabilitation and reintegration programming, and mechanisms for redress.

A Proactive Initiatives program was launched in 2004-2005. Proactive initiatives are special projects that address important human rights issues that cannot be adequately addressed through employment equity audits or complaints. Three projects were initiated during the year. The first examined how well the government performs in providing telephonic communication by means of a TTY to people that are deaf, deafened, hard of hearing or have a speech impediment. A second project is examining the issue of section 67 of the *Canadian Human Rights Act*, which deprives some First Nations people from filing human rights complaints under the Act. Both these projects were scheduled for completion in the first part of 2005-2006. A third project is examining issues relating to hate on the Internet.

RPP Priority: (Case Support): Provide human rights policy advice in support of the individual complaints management system.

The Commission responded on a timely basis to questions arising from individual cases and provided effective policy advice through participation in multi-disciplinary case management teams. Furthermore, the Commission began a process of reviewing and revising its operational policies and procedures related to human rights cases using a multi-disciplinary approach.

The Commission continued to provide policy advice to respondents to ensure that their human rights policies are consistent with the *Canadian Human Rights Act* as a follow-up to Tribunal orders and negotiated settlements.

RPP Priority: Continue to ensure a citizen focus in the Commission's human rights policy and international program work through expanded partnerships with other government departments, the private sector, voluntary organizations and international partners.

In 2004-2005, the Commission developed publications, model policies and training manuals on human rights to enhance stakeholder awareness of the *Canadian Human Rights Act* and the Commission's work.

The Commission continued to provide advice and input to federal government departments and other federally regulated employers and service providers to help them develop and improve their human rights policies and practices. For example, the Commission worked with the Canadian Standards Association on standards for barrier-free design; with the Canadian Transportation Agency on transportation-related human rights issues; and with inter-departmental committees on disability and dispute resolution.

The Commission hosted a conference of federal-provincial-territorial human rights commissions in June 2004. It also consulted its stakeholders – federal government departments and agencies, private-sector organizations, advocacy groups, unions and employer representatives, as well as groups representing the interests of Aboriginal persons, members of visible minorities, persons with disabilities and women – on the Commission's change improvement process.

In addition, the Commission participated at the International Coordinating Committee meeting of the United Nations Commission on Human Rights.

The Commission continued discussions with other federal departments on the Commission's mandate for international activities.

Program, Resources and Results Linkages

This strategic outcome includes the following programs: dissemination of information; outreach activities; promotion of human rights; policy research and development; and support to human rights institutions abroad.

In 2004-2005, the Commission spent \$3.609 million on this strategic outcome, including 33 FTEs.

Strategic Outcome IV

Management of the Commission's Resources.

Intermediate Outcome

Management processes and systems are in place to help management respond effectively and efficiently to the complex and diverse problems of human rights.

Immediate Outcome

Strong commitment from the Commission's senior management to address improvement opportunities with respect to the management and operations of the Commission's programs and services.

Description

Corporate management encompasses services provided in all aspects of modern management. These include finance and administration, human resources, learning and development, planning, internal audit and evaluation, risk management, information management and information technology.

Plans, Priorities and Commitments

The following focuses on the specific priorities made in the RPP for the period under review:

RPP Priority: Support the implementation of the Modern Management Action Plan.

Management Accountability Framework (MAF) Action Plan

The Commission revised its MAF action plan, which addresses improvement opportunities and is meant to leverage efforts already undertaken by the Commission and assist with organization renewal.

In 2004-2005, the Commission implemented the majority of the actions outlined in the MAF action plan, as highlighted in the following priorities.

RPP Priority: Develop and implement Results-Based Management and Accountability Frameworks (RMAFs) for the Human Rights Complaint Program, the Employment Equity Audit Program and the Commission as a whole.

Results and Performance

The Commission completed RMAFs for the Human Rights Complaint Program and the Employment Equity Audit Program. The Commission also made progress in the development of an RMAF and Performance Measurement Framework (PMF) for the organization as a whole. Consultations with managers were held to define expected results and performance indicators. The RMAF and PMF are expected to be finalized by Fall 2005 and implementation will begin thereafter.

The Commission continued to refine its Program Activity Architecture that identifies expected results and performance indicators. This information has been integrated into the PMF and will be used for decision-making. In addition, operational performance indicators are in place to guide day-to-day decisions on human rights cases, employment equity audits and discrimination prevention.

Electronic data capture and reporting are critical to making a leap forward in performance reporting and will be addressed as the Commission modernizes its electronic business applications and introduces the government-wide Records, Documents and Information Management System (RDIMS).

RPP Priority: Sustain the Internal Audit and Evaluation functions and implement a Risk Management function.

Stewardship

The Commission updated its Internal Audit, Evaluation and Risk Management Plan to ensure that it continues to address the Commission's priorities and the requirements of the Government of Canada.

In 2004-2005, the Commission completed three internal audit and evaluation projects which were approved by the Internal Audit and Evaluation Committee. The Internal Audit and Evaluation function continued to provide professional advice to managers on internal controls, evaluation and risk-related matters.

Risk Management

In 2004-2005, the Commission completed the groundwork for developing its Risk Management Policy and Framework. It consulted managers through interviews and workshops to identify corporate key risk areas and complete a preliminary assessment of risks faced by the Commission. The policy and framework are expected to be finalized by September 2005. The Commission then plans to provide awareness sessions and training to promote risk management throughout the Commission.

RPP Priority: Provide sound stewardship, administrative practices and/or controls in the areas of strategic and business planning, finance, procurement and administration, security, information technology and information management (records and library).

Stewardship

The Commission's control regime is well established, with oversight committees in place for procurement, human resources management, and financial management. A financial audit of the Commission provided assurance that sound practices are in place. On a regular basis, a financial situation report is prepared and tabled for review at the Executive Committee meeting. Variances are examined, and appropriate actions are taken. To ensure that the control regime principles are clear and understandable, information, awareness sessions and workshops will continue to be provided to the staff.

Accountability

The Commission has begun consultation to revise both its financial and human resources delegation authorities to bring them up to date with current practice and legislation. Executive accountability is assured through signed accords, which are monitored at key stages in the year. Cascading down, performance agreements and appraisals are completed annually for managers and staff.

RPP Priority: Implement new electronic business applications known as the Information Technology Innovation (ITI) Project.

The Commission is modernizing its Complaints Management System (CMS) and Employment Equity Audit Tracking System (EEATS). This initiative to develop new business applications, previously known as the ITI Project, has been renamed the Symmetry Project to better convey the integration of new business applications within a broader strategy to manage information and knowledge as important assets of the Commission.

In 2004-2005, the Commission signed an MOU with Public Works and Government Services Canada to prototype these new business applications using the Records, Documents and Information Management System of the federal government. If successful, the case management application could be used as a model for small agencies engaged in case work. The Commission also completed the groundwork for conducting a pre-implementation audit of the ITI Project. The audit started in April 2005.

RPP Priority: Implement the Commission's Human Resources Management Framework and ensure its integration into the management structures for accountability, strategic thinking, and business planning.

People

The Commission integrated its human resources planning with business planning in 2004-2005 in order to better attract, retain and develop staff.

The Commission conducted a "360-degree feedback" assessment exercise for all executives to identify best practices and opportunities for improvement.

RPP Priority: Provide advice on human resources management strategies to the senior management team to support the achievement of the Commission's goals.

Governance and Strategic Direction

The Commission is committed to a culture of innovation and continuous improvement. Progress is monitored through monthly reporting to Commissioners on program results and the management of financial, human and materiel resources. A number of horizontal oversight committees are in place to advise senior management in areas such as human resources, procurement, health and safety, and learning. Corrective action is taken promptly when warranted.

The Commission continued its research to develop a framework for mentoring and career progression programs.

Following on the results of the Public Service-wide Employee Survey, the Commission promoted an organizational culture in line with its business needs and values. This was accomplished by holding regular meetings, workshops and training sessions with employees.

RPP Priority: Assist managers with the application of innovative and effective human resources strategies that will support employee learning and development and succession planning.

Learning, Innovation and Change Management

The Commission completed its third year of a comprehensive change initiative that is transforming the delivery of service in all facets of its work. To successfully reinforce a culture of innovation and continuous improvement, the Commission began integrating learning into its day-to-day operations.

The Commission's Awards and Recognition Program fosters a culture of innovation and continuous improvement.

The Commission continued to monitor human resources activities to ensure that full representation of all designated groups is maintained.

Public Service Values

The Commission launched a formal dialogue on public-sector values and ethics by providing awareness sessions and workshops to its staff in 2004. In the next phase, it will continue employee consultations as the foundation for working in a respectful and productive environment. The objective is to develop a new ethics learning curriculum, a three-year Values and Ethics Plan and a code of conduct.

Program, Resources and Results Linkages

In 2004-2005, the Commission spent \$4.335 million on this strategic outcome, including 42 FTEs.

SUPPLEMENTARY INFORMATION

Organizational Information

The Commission is made up of a Chief Commissioner and up to six part-time members. The Chief Commissioner is appointed for a term of up to seven years; and the other Commissioners, for terms of up to three years. The Chief Commissioner is responsible for the operations of the Commission, supported by the Secretary General.

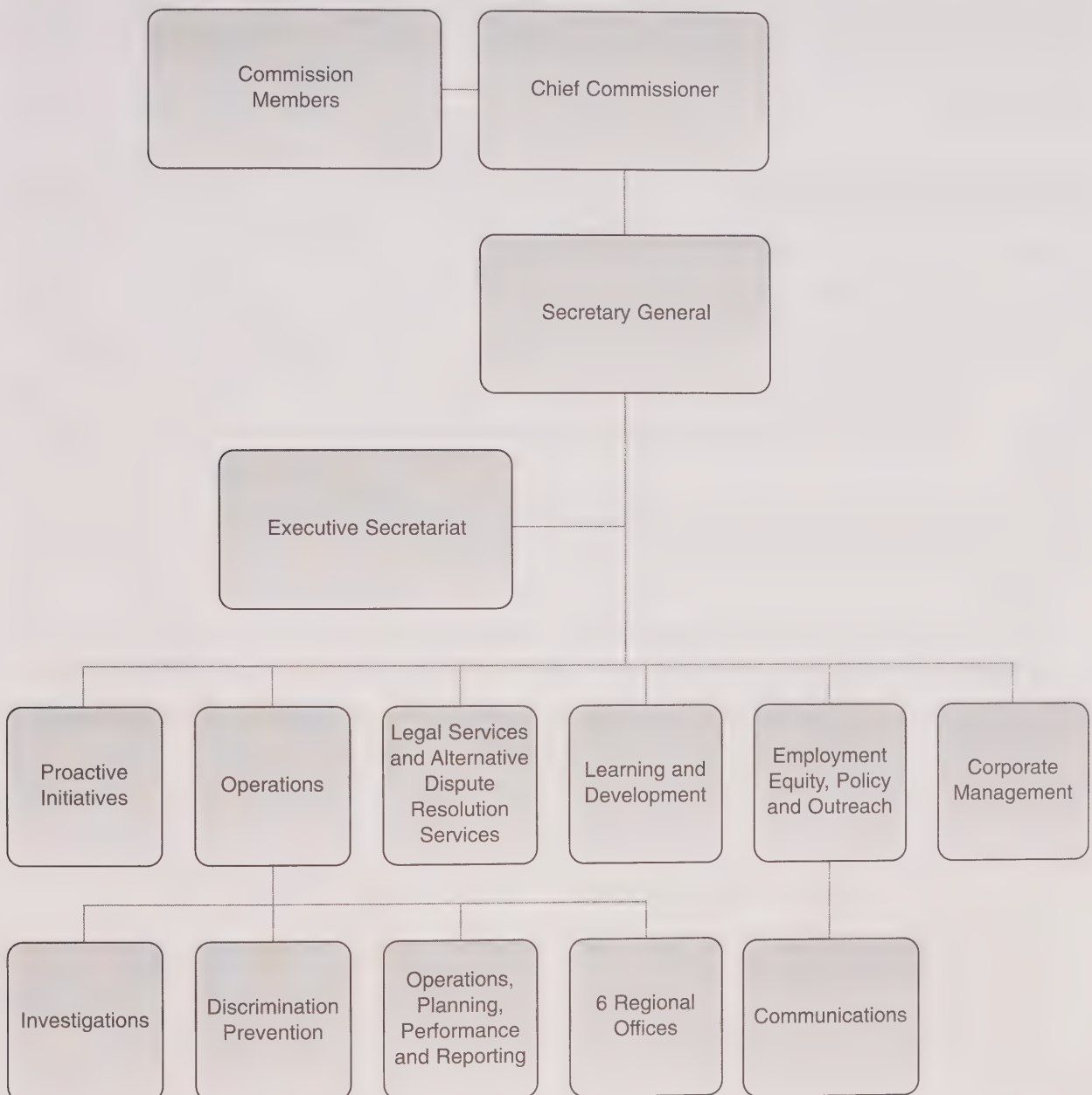


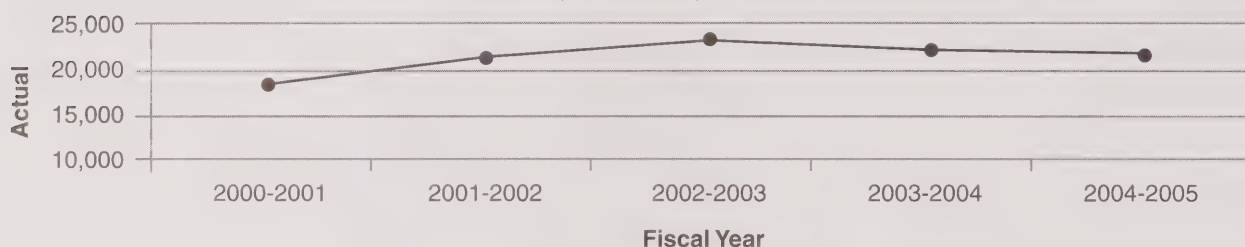
Table 1: Comparison of Planned to Actual Spending

(thousands of dollars)

	2002-2003 Actual	2003-2004 Actual	2004-2005			
			Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
Canadian Human Rights Commission	23,640	22,225	20,723	22,523	22,616	20,941
Less: Non-respendable revenue	—	—	—	—	—	—
Plus: Cost of services received without charge	2,654	3,228	3,127	3,127	3,382	3,382
Net cost of Commission	26,294	25,453	23,850	25,650	25,998	24,323
Full-time equivalents	214	213	190	195	199	192

Historical Actual Spending

(\$ thousands)



Note: Total actual spending does not include \$3.4 million in service costs provided by other departments.

During the past five years, the actual spending of the Commission has fluctuated, reaching a maximum of \$23.6 million in 2002-2003. Those fluctuations were mainly due to temporary funding received for the following reasons and which will mainly sunset in March 2006:

- to assist the Commission in meeting its responsibilities under the *Canadian Human Rights Act* (permanent funding) and the *Employment Equity Act* (this funding sunsetted in March 2003);
- to participate in the hearings of three major pay equity complaints before the Canadian Human Rights Tribunal (this funding sunsets in March 2006);
- to fund the development of a new Complaints Management System and Employment Equity Audit Tracking System (this funding sunsets in March 2006);
- to provide resources for the reduction of the complaints backlog, including those related to pay equity (this funding sunsets in March 2006);
- to support the Commission's Legal Services Division with regards to program integrity pressures (permanent funding); and
- to fund salary increases resulting from collective bargaining agreements and executive salary increases (permanent funding).

Table 2: Use of Resources

(thousands of dollars)

	2004-2005			
	Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
Budgetary				
Operating	20,723	22,523	22,616	20,941
Capital	—	—	—	—
Grants and contributions	—	—	—	—
Total: Gross budgetary expenditures	20,723	22,523	22,616	20,941
Less: Respendable revenue	—	—	—	—
Total: Net budgetary expenditures	20,723	22,523	22,616	20,941
Non-Budgetary				
Loans, investments and advances	—	—	—	—
Total	20,723	22,523	22,616	20,941

The 2004-2005 Total Actual represents 93% of the Total Authorities. The difference of approximately \$1.7 million between the Total Actual and Total Authorities is primarily due to:

- the implementation of changes to deal with pay equity cases at the Tribunal; and
- delay in implementation of a new tracking system for complaints and employment equity audits.

Table 3: Voted and Statutory Items

(thousands of dollars)

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2004-2005			
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
10	Program expenditures	18,270	20,070	20,200	18,525
(S)	Contributions to employee benefit plans	2,453	2,453	2,416	2,416
Total Commission		20,723	22,523	22,616	20,941

The 2004-2005 Total Authorities represent an increase of approximately \$1.9 million or 9% over the 2004-2005 Total Main Estimates of \$20.7 million. This difference represents mainly funding received through the Supplementary Estimates for the following:

- to fund salary increases resulting from collective bargaining agreements; and
- to participate in the hearing of pay equity cases before the Canadian Human Rights Tribunal and the courts (this funding will sunset in March 2006).

Table 4: Net Cost of Commission

(thousands of dollars)

	2004-2005
Total actual spending	20,940.9
Plus: Services received without charge	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada	2,273.9
Contributions covering employer's share of employee insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board Secretariat	1,102.3
Workers' compensation coverage provided by Human Resources and Skills Development Canada	5.9
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	0.2
	3,382.3
<i>Less: Non-respendable revenue</i>	—
2004-2005 Net cost of Commission	24,323.2

Table 5: Resource Requirements by Branch or Sector

(thousands of dollars)

Canadian Human Rights Commission	Complaints	Employment Equity	Human Rights Promotion	Corporate Services	Total
	Management and resolution of human rights complaints	Greater equality in the workplace for the designated groups under the <i>Employment Equity Act</i>	Increased understanding and acceptance of human rights principles and reduced discriminatory practices	Management of the Commission's resources	
FTEs	95	22	33	42	192
Executive Offices (1)	568	209	254	301	1,332
Legal Services Branch	2,833	—	—	—	2,833
Proactive Team Branch	124	—	—	—	124
Alternative Dispute Resolution Services Branch	2,092	—	—	—	2,092
Operations Sector (2)	5,066	—	1,511	—	6,577
Policy and Employment Equity Sector (3)	117	1,988	683	189	2,977
Communications Branch	—	—	1,161	—	1,161
Learning and Development Programs Branch	—	—	—	381	381
Corporate Services Branch (4)	—	—	—	3,464	3,464
Actual	10,800	2,197	3,609	4,335	20,941

(1) Composed of:

Chief Commissioner's Office
Secretary General's Office
Executive Secretariat (including Access to Information Program)

(2) Composed of:

Deputy Secretary General's Office
Investigations Branch
Operations, Planning, Performance & Reporting Branch
Discrimination Prevention Branch
Regional Offices (6)

(3) Composed of:

Director General's Office
Employment Equity Branch
Policy and International Program Branch
Library Services Division

(4) Composed of:

Director's Office
Assets Management Division
Financial Services Division
Planning, Internal Evaluation & Audit Division
Information Technology Division
Information Management Division
Human Resources Division

Table 6: Details on Project Spending

(thousands of dollars)

Canadian Human Rights Commission	Current Estimated Total Cost	2002-2003 Actual	2003-2004 Actual	2004-2005			
				Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
Case management technology project	1,400	320	289	500	791	291	203
Project phase: Implementation							

Table 7: Audits and Evaluations**Internal Audits or Evaluations**

1. Risk-based Internal Audit and Evaluation Three-year Plan
2. Financial Audit for the Commission
3. Management Audit of Legal Services Branch
4. Evaluation Framework with a Results-Based Management and Accountability Framework (RMAF) of the Human Rights Complaint Process
5. Completed groundwork for:
 - a. RMAF and Performance Management Framework for the Commission
 - b. ITI Project Pre-implementation Audit

Tableau 6 : Renseignements sur les dépenses de projets

(en milliers de dollars)

Commission canadienne des droits de la personne	Coût total	2002-2003	2003-2004	Budget principal des dépenses	2004-2005		
					Total des dépenses autorisées	Dépenses prévues	Dépenses réelles
Projet des technologies de la gestion des cas	1 400	320	289	500	791	291	203
Étape du projet : Mise en oeuvre							

Tableau 7 : Vérifications et évaluations

Vérifications internes ou évaluations

1. Plan triennal de vérification interne et d'évaluation en fonction du risque
2. Vérification financière de la Commission
3. Vérification opérationnelle de la Direction des services juridiques
4. Cadre d'évaluation et cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) appliqués au processus de traitement des plaintes relatives aux droits de la personne
5. Travail préparatoire terminé en ce qui concerne :
 - a. le CGRR et le cadre de gestion du rendement de la Commission;
 - b. la vérification avant la mise en oeuvre du Projet ITI.

Tableau 5 : Besoins en ressources par direction ou secteur

(en milliers de dollars)

Commission canadienne des droits de la personne	Plaintes	Gestion et règlement des plaintes relatives aux droits de la personne	Équité en matière d'emploi	Égalité accrue dans le milieu de travail pour les groupes désignés aux termes de la Loi sur l'équité en matière d'emploi	Promotion des droits de la personne	Compréhension et acceptation des principes des droits de la personne et réduction des pratiques discriminatoires	Gestion des ressources de la Commission	Services intégrés	Total

Équivalents temps plein (ETP)	95	22	33	42	192
Bureaux de la direction (1)	568	209	254	301	1 332
Direction des services juridiques	2 833	—	—	—	2 833
Équipe proactive	124	—	—	—	124
Direction générale des services de règlement alternatif	2 092	—	—	—	2 092
Secteur des opérations (2)	5 066	—	1 511	—	6 577
Secteur des politiques et de l'équité en matière d'emploi (3)	117	1 988	683	189	2 977
Direction des communications	—	—	1 161	—	1 161
Direction de l'apprentissage et du perfectionnement	—	—	—	381	381
Direction générale des services intégrés (4)	—	—	—	3 464	3 464
Dépenses réelles	10 800	2 197	3 609	4 335	20 941

(1) Inclut :

Bureau de la présidente
Bureau du secrétaire général
Secrétariat exécutif (dont le Programme d'accès à l'information)
(2) Inclut :

Bureau de la sous-secrétaire générale
Direction des enquêtes
Direction des opérations, de la planification, de la performance et des rapports
Direction de la prévention de la discrimination
Bureaux régionaux (6)

(4) Inclut :

Bureau de la directrice générale
Direction de la conformité à l'équité en matière d'emploi
Direction des politiques et du programme international
Division des services de bibliothèque
(3) Inclut :

Bureau de la directrice
Division de la gestion des biens
Division des services financiers
Division de la planification, de la vérification interne et de l'évaluation
Division des technologies de l'information
Division de la gestion de l'information
Division des ressources humaines

Tableau 3 : Postes votés et législatifs

(en milliers de dollars)

Poste voté ou législatif	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
10	Dépenses du Programme	18 270	20 070	20 200	18 525
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	2 453	2 453	2 416	2 416
Total pour la Commission					
		20 723	22 523	22 616	20 941

Les autorisations totales pour 2004-2005 représentent une augmentation de 1,9 million de dollars ou de 9 % par rapport au total du Budget principal des dépenses de 20,7 millions de dollars. Cet écart correspond principalement aux fonds reçus dans le cadre du Budget supplémentaire pour :

- financer les augmentations salariales découlant des conventions collectives; et
- permettre à la Commission de participer à l'instruction de plaintes de disparité salariale devant le Tribunal canadien des droits de la personne et les autres tribunaux (ce financement viendra à échéance en mars 2006).

Tableau 4 : Coût net pour la Commission

(en milliers de dollars)

2004-2005		Total des dépenses réelles	
		Plus : Services reçus à titre gracieux	
	Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	2 273,9	
	Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le Secréariat du Conseil du Trésor	1 102,3	
	Indemnisation des accidentés du travail assurée par Ressources humaines et Développement des compétences Canada	5,9	
	Traitement et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada	0,2	
		3 382,3	
		Moins : Revenus non disponibles	
		-	
		Coût net pour la Commission en 2004-2005	
		24 323,2	

- à des délais de mise en œuvre du nouveau Système de gestion des plaintes ainsi que du nouveau Système automatisé de suivi des vérifications de l'équité en matière d'emploi.
 - à la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie concernant les plaintes de disparité salariale soumises au Tribunal; et
 - à des délais de mise en œuvre du nouveau Système de gestion des plaintes ainsi que du nouveau Système automatisé de suivi des vérifications de l'équité en matière d'emploi.
- Le total des dépenses réelles pour 2004-2005 représente 93 % du total des autorisations. L'écart de 1,7 million de dollars entre le total des dépenses réelles et le total des autorisations est principalement attribuable :

Budgetaire				
Dépenses réelles	Total des autorisations	Dépenses prévues	Budget principal des dépenses	2004-2005
20 941	22 616	22 523	20 723	Dépenses de fonctionnement
—	—	—	—	Immobilisations
—	—	—	—	Subventions et contributions
20 941	22 616	22 523	20 723	Total : Dépenses budgétaires brutes
—	—	—	—	Moins : Revenus disponibles
20 941	22 616	22 523	20 723	Total : Dépenses budgétaires nettes
—	—	—	—	Prêts, placements et avances
20 941	22 616	22 523	20 723	Total

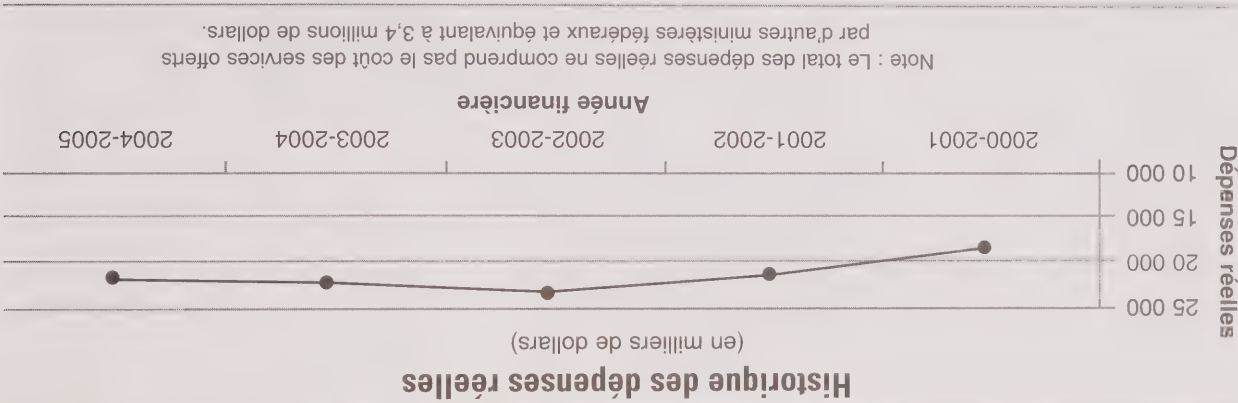
Tableau 2 : Utilisation des ressources
(en milliers de dollars)

- permettre à la Commission de réduire l'arriéré de plaintes, y compris les plaintes de disparité salariale (ce financement prendra fin en mars 2006);
- appuyer la Direction des services juridiques pour ce qui est des pressions liées à l'intégrité des programmes (financement permanent); et
- financer les augmentations salariales découlant des conventions collectives et les augmentations de traitement du personnel de direction (financement permanent).

Tableau 1 : Comparaison des dépenses prévues aux dépenses réelles

		2004-2005			
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépense réelles
2002-2003	2003-2004	Dépenses réelles	Dépenses réelles		
Commission canadienne des droits de la personne					
23 640	22 225	20 723	22 523	22 616	20 941
Moins : Revenus non disponibles					
—	—	—	—	—	—
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux					
2 654	3 228	3 127	3 127	3 382	3 382
26 294	25 453	23 850	25 650	25 998	24 323
Coût net pour la Commission					
214	213	190	195	199	192
Équivalents temps plein					

(en milliers de dollars)



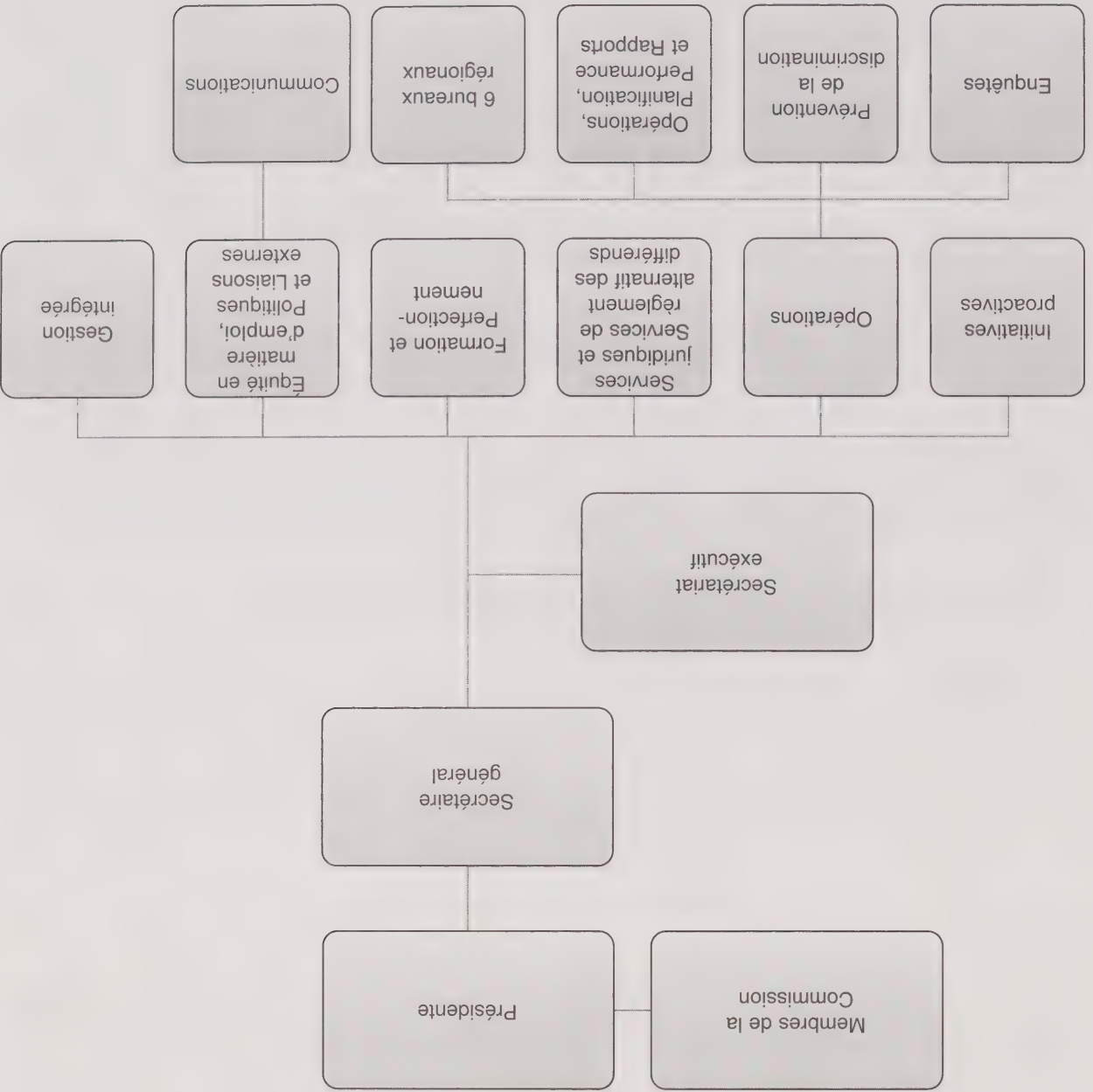
Au cours des cinq dernières années, les dépenses réelles de la Commission ont fluctué, atteignant un maximum de 23,6 millions de dollars en 2002-2003. Ces fluctuations ont été principalement attribuables aux fonds supplémentaires, qui pour la plupart, viendront à échéance en mars 2006 et qui ont été reçus pour :

- permettre à la Commission de s'acquitter de ses responsabilités en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (ce financement a pris fin en mars 2003);
- permettre à la Commission de continuer sa participation aux audiences du Tribunal canadien des droits de la personne concernant trois importantes plaintes de disparité salariale (ce financement viendra à échéance en mars 2006);
- financer l'élaboration d'un nouveau Système de gestion des plaintes et d'un nouveau Système automatisé de suivi des vérifications de l'équité en matière d'emploi (ce financement prendra fin en mars 2006);

RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Renseignements relatifs à l'organisme

La Commission compte une présidente et au plus six commissaires à temps partiel. La présidente est nommée pour une durée maximale de sept ans et les commissaires, pour une durée maximale de trois ans. La présidente est chargée du fonctionnement de la Commission et elle est appuyée par le secrétaire général.



Priorité : Fournir aux cadres supérieurs des conseils sur les stratégies de gestion des ressources humaines à l'appui de l'atteinte des objectifs de l'organisme.

Gouvernance et orientation stratégique

La Commission est déterminée à instaurer une culture de l'innovation et de l'amélioration continue. Les progrès sont documentés au moyen de rapports mensuels remis aux commissaires concernant les résultats des programmes et la gestion des ressources humaines, financières et matérielles. Un certain nombre de comités de surveillance ont été mis en place afin de fournir des conseils à la haute direction en ce qui a trait à des secteurs tels que les ressources humaines, l'approvisionnement, la santé et la sécurité, et l'apprentissage. Les mesures correctives nécessaires sont prises rapidement. La Commission a poursuivi ses recherches en vue d'élaborer un cadre pour les programmes de mentorat et d'avancement professionnel.

À la suite des résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, la Commission a favorisé l'instauration d'une culture organisationnelle conforme à ses valeurs et à ses besoins opérationnels. Cet objectif a été atteint au moyen de réunions, d'ateliers et de séances de formation périodiques avec les employés.

Priorité : Aider les gestionnaires à appliquer des stratégies de ressources humaines innovatrices et efficaces en vue de soutenir l'apprentissage et le perfectionnement chez les employés et la planification de la relève.

Apprentissage, innovation et gestion du changement

La Commission a terminé la troisième année de son programme intégral de changement, qui a pour effet d'améliorer la prestation des services dans tous les secteurs. Pour être apte à consolider avec succès une culture de l'innovation et de l'amélioration continue, la Commission a commencé à intégrer l'apprentissage dans son fonctionnement quotidien.

Le Programme de reconnaissance et de récompenses de la Commission valorise l'innovation et l'amélioration continue.

La Commission a continué de surveiller les activités liées aux ressources humaines afin de s'assurer que tous les groupes désignés sont toujours représentés adéquatement.

Valeurs de la fonction publique

La Commission a ouvert un dialogue officiel sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique en organisant des séances de sensibilisation et des ateliers pour son personnel en 2004. L'étape suivante consistera à poursuivre ces consultations, qui sont les fondements d'un milieu de travail respectueux et productif. L'objectif visé est l'établissement d'un nouveau programme éducatif en éthique, d'un plan d'action pour les valeurs et l'éthique échelonné sur trois ans et d'un code de déontologie.

Liens entre les programmes, les ressources et les résultats

En 2004-2005, la Commission a consacré 4,335 millions de dollars à ce résultat stratégique, y compris 42 ETP.

La Commission a entrepris des consultations en vue de réexaminer son système de délégation des pouvoirs en matière de ressources humaines et financières afin qu'il corresponde aux pratiques et aux lois actuelles. La responsabilisation des cadres est assurée par des accords signés, qui font l'objet d'un suivi aux principales étapes de l'année. Tous les ans, on établit les délégations de responsabilités et les objectifs de rendement pour l'ensemble des cadres et des employés et on procède à l'appréciation de leur rendement.

Priorité : Mettre en place de nouvelles applications de gestion électronique (Projet d'innovation des technologies de l'information – Projet ITI).

La Commission procède à la modernisation de son Système de gestion des plaintes (SGP) et du Système automatisé de suivi – Équité en emploi (SASE). Cette initiative de développement de nouvelles applications de gestion, auparavant connue sous le nom de Projet ITI, a été renommée Projet Symétrie pour mieux rendre compte de l'intégration des nouvelles applications de gestion dans une stratégie plus vaste visant à gérer l'information et le savoir en tant qu'atouts importants de la Commission.

En 2004-2005, la Commission a conclu un protocole d'entente avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour mettre à l'essai ces nouvelles applications de gestion en utilisant le Système de gestion des dossiers, des documents et de l'information du gouvernement fédéral. Si les résultats sont encourageants, l'application de gestion des plaintes pourrait servir de modèle aux petits organismes qui s'occupent de gestion des plaintes. La Commission a également terminé le travail préparatoire en vue d'effectuer une vérification avant la mise en œuvre du Projet ITI. La vérification a débuté en avril 2005.

Priorité : Mettre en œuvre le cadre de gestion des ressources humaines de la Commission et en assurer l'intégration dans les structures de gestion relatives à la responsabilité, à la réflexion stratégique et à la planification opérationnelle.

Ressources humaines

La Commission a intégré la planification de ses ressources humaines dans la planification de ses activités en 2004-2005 afin de pouvoir plus facilement recruter, conserver et perfectionner le personnel.

La Commission a procédé à un exercice de « rétroaction tous azimuts » avec tous ses cadres supérieurs dans le but de recenser les pratiques exemplaires et les possibilités d'amélioration.

Le système de contrôle de la Commission est bien en place, et des comités de surveillance s'occupent de l'approvisionnement, ainsi que de la gestion des ressources humaines et financières. Une vérification financière de la Commission a permis de conclure que de bonnes pratiques sont en cours. Un rapport sur la situation financière est remis régulièrement au Comité de direction. Les écarts budgétaires sont examinés et des mesures sont prises en conséquence. Pour s'assurer que les principes du système de contrôle sont clairs et faciles à comprendre, on continuera d'offrir des séances d'information et de sensibilisation et des ateliers au personnel.

Gérance

Priorité : Assurer une gérance rigoureuse, des pratiques administratives et des contrôles efficaces dans les domaines de la planification stratégique et opérationnelle, des finances, de l'approvisionnement et de l'administration, de la sécurité, des technologies de l'information et de la gestion de l'information (dossiers et bibliothèque).

En 2004-2005, la Commission a terminé le travail préparatoire pour l'élaboration de la politique et du cadre de gestion du risque. Elle a consulté les gestionnaires dans le cadre d'entrevues et d'ateliers afin de déterminer les principaux secteurs de risque et de faire une évaluation préliminaire des risques encourus par l'organisme. La politique et le cadre devraient avoir été mis au point d'ici septembre 2005. La Commission prévoit ensuite offrir des séances de sensibilisation et de formation pour promouvoir la gestion du risque dans tous les secteurs de l'organisme.

Gestion du risque

En 2004-2005, la Commission a mené à terme trois projets de vérification interne et d'évaluation, qui avaient été approuvés par le Comité de la vérification interne et de l'évaluation. Les responsables de la vérification interne et de l'évaluation ont continué de fournir aux gestionnaires des avis professionnels sur les questions liées aux contrôles internes, à l'évaluation et aux risques. En 2004-2005, la Commission a mis à jour son plan de vérification interne, d'évaluation et de gestion du risque afin de s'assurer qu'il continue de correspondre à ses priorités et de répondre aux exigences du gouvernement du Canada.

Gérance

Priorité : Soutenir les fonctions de vérification interne et d'évaluation et mettre en application une fonction de gestion du risque.

La saisie et la déclaration électroniques des données sont indispensables pour réaliser des progrès dans la présentation de l'information sur le rendement. Ce besoin sera comblé dans le cadre de la modernisation, par la Commission, de ses applications de gestion électronique et de la mise en place du Système de gestion des dossiers, des documents et de l'information (SGDDI) utilisé à l'échelle du gouvernement.

La Commission a continué d'améliorer l'architecture des activités des programmes, qui indique les résultats attendus et les indicateurs de rendement. Cette information a été incorporée au CMR et servira à la prise de décisions. De plus, la Commission dispose d'indicateurs de rendement pour orienter ses décisions quotidiennes portant sur les dossiers liés aux droits de la personne, les vérifications de l'équité en emploi et la prévention de la discrimination.

Gestion des ressources de la Commission.

Résultat intermédiaire

Des procédures et des systèmes de gestion sont en place pour aider les cadres à régler de manière efficace et efficiente les problèmes complexes et divers en matière de droits de la personne.

Résultat immédiat

Engagement décisif de la haute direction de la Commission à profiter des possibilités d'amélioration en matière de gestion et de fonctionnement des programmes et services de la Commission.

Description

La gestion intégrée englobe les services fournis dans tous les domaines de la gestion moderne. Cela inclut les finances et l'administration, les ressources humaines, l'apprentissage et le perfectionnement, la planification, la vérification interne et l'évaluation, la gestion du risque, les technologies et la gestion de l'information.

Plans, priorités et engagements

Priorités particulières formulées dans le RPP pour la période à l'étude :

Priorité : Appuyer la mise en œuvre du plan d'action en matière de gestion moderne.

Plan d'action du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG)

La Commission a revu son plan d'action du CRG, qui porte sur les possibilités d'amélioration et vise à tirer parti des efforts déjà déployés par la Commission et à faciliter le renouvellement de l'organisation.

En 2004-2005, la Commission a mis en œuvre la majorité des mesures indiquées dans le plan d'action du CRG, comme le montrent les priorités suivantes.

Priorité : Elaborer et mettre en application des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats (CGRR) aux fins du programme de gestion des plaintes, du programme de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi et de l'ensemble de la Commission.

Résultats et rendement

La Commission a terminé les CGRR du programme de gestion des plaintes et du programme de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi. Elle a aussi accompli des progrès dans l'élaboration d'un CGRR et d'un cadre de mesure du rendement (CMR) pour la Commission dans son ensemble. Les consultations menées auprès des gestionnaires avaient pour but de définir les résultats attendus et les indicateurs de rendement. Le CGRR et le CMR devaient être terminés d'ici l'automne 2005, et la mise en œuvre devrait débuter peu après.

Priorité : (Soutien aux dossiers) Fournir des conseils stratégiques relatifs aux droits de la personne en appui au système de gestion des plaintes individuelles.

La Commission a répondu rapidement aux questions soulevées dans des plaintes individuelles et a fourni des conseils stratégiques utiles dans le cadre de sa participation à des équipes multidisciplinaires de gestion des dossiers. En outre, la Commission a entrepris de revoir et de restructurer ses politiques et ses procédures opérationnelles relatives aux dossiers de droits de la personne en adoptant une approche multidisciplinaire.

Pour donner suite aux ordonnances du Tribunal et aux règlements négociés, la Commission a continué de fournir des conseils stratégiques aux mis en cause afin que leurs politiques en matière de droits de la personne soient conformes à la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. **Priorité : Veiller à ce que le programme des politiques et le programme international à la Commission soient axés sur le citoyen grâce à des partenariats élargis avec d'autres ministères, le secteur privé, des organismes bénévoles et d'autres partenaires internationaux.**

En 2004-2005, la Commission a élaboré des publications, des politiques types et des manuels de formation traitant des droits de la personne pour sensibiliser davantage les intervenants à son travail et à la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. La Commission a continué de donner des conseils et des informations aux ministères fédéraux et aux autres employeurs et fournisseurs de services sous réglementation fédérale afin de les aider à élaborer des politiques et des pratiques en matière de droits de la personne ou à améliorer celles qui sont déjà en vigueur. Par exemple, la Commission a collaboré avec l'Association canadienne de normalisation pour établir des normes d'aménagement pour un accès facile, et avec l'Office des transports du Canada pour examiner les questions de droits de la personne liées aux transports, sans oublier les comités interministériels sur les personnes handicapées et le règlement des différends.

En juin 2004, la Commission a été l'hôte d'une conférence des commissions des droits de la personne fédérale, provinciales et territoriales. Elle a également consulté ses partenaires – les ministères et organismes du gouvernement fédéral, les organismes du secteur privé, les groupes de défense des droits, les représentants des syndicats et des employeurs, ainsi que les groupes représentant les intérêts des Autochtones, des membres des minorités visibles, des personnes handicapées et des Femmes – au sujet de son processus de changement et d'amélioration.

De plus, la Commission a participé à la réunion du Comité international de coordination de la Commission des droits de l'homme des Nations Unies. La Commission a poursuivi ses discussions avec les ministères et autres organismes fédéraux concernant son mandat en matière d'activités internationales.

Liens entre les programmes, les ressources et les résultats

Ce résultat stratégique englobe les programmes suivants : diffusion de l'information; activités de sensibilisation; promotion des droits de la personne; recherche et élaboration de politiques, et soutien des institutions des droits de la personne à l'étranger.

En 2004-2005, la Commission a consacré 3,609 millions de dollars à ce résultat stratégique, y compris 33 ETP.

l'information publique pour faire en sorte que les renseignements fournis aux Canadiens soient exacts et que les services soient rendus en temps opportun.

Priorité : Recherche stratégique : mener des recherches et élaborer des énoncés de politiques, des positions de principe, d'autres documents stratégiques, des normes et des pratiques exemplaires ayant trait aux droits de la personne afin d'appuyer les activités de la Commission et d'informer les intervenants et les Canadiens sur les principes relatifs aux droits de la personne.

En 2004-2005, la Commission a continué de mener des recherches et d'élaborer des énoncés de politiques ayant trait aux droits de la personne afin d'éclairer ses décideurs. Elle a commencé à revoir sa politique sur le dépistage des drogues et de l'alcool et a amorcé le travail d'élaboration d'une politique sur la santé mentale. Elle a aussi entrepris des recherches dans le domaine des mesures d'adaptation et du dépistage des drogues.

La Commission a préparé une longue liste de questions et de réponses afin d'informer les Canadiens et les intervenants sur les mesures d'adaptation. La liste traite des enjeux législatifs et stratégiques actuels, et elle est affichée sur le site Web de la Commission.

La Commission a continué à suivre de près les nouveaux enjeux et les questions systémiques en matière de droits de la personne. D'ici le 31 mars 2007, elle compte préparer un « rapport sur l'évolution des droits de la personne » en vue de mesurer les progrès accomplis et les lacunes à ce chapitre au Canada. À cette fin, la Commission amorce actuellement le travail d'analyse de l'environnement et de conception du rapport.

La Commission a poursuivi l'étude des nouvelles lois et politiques gouvernementales de façon à garantir la conformité aux normes en matière de droits de la personne et à préparer des documents à déposer devant le Parlement, le cas échéant. En vue de garantir une coordination appropriée des mesures de protection des droits de la personne, la Commission a revu, analysé et commenté la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*.

La Commission a continué de collaborer avec le Service correctionnel du Canada pour faire le suivi de la mise en œuvre des 19 recommandations proposées dans le rapport de la Commission intitulé *Protégeons leurs droits : Examen systémique des droits de la personne dans les services correctionnels destinés aux femmes purgeant une peine de ressort fédéral*, publié en janvier 2004. Les auteurs du rapport recommandaient d'agir sur plusieurs fronts : évaluation des risques et des besoins, garde et surveillance assurées de façon humaine et sécuritaire, programmes de réadaptation et de réinsertion sociale, et mesures de réparation.

Le Programme des Initiatives proactives a été lancé en 2004-2005. Les initiatives proactives sont des projets spéciaux visant d'importants enjeux en matière de droits de la personne qui ne peuvent être adéquatement réglés au moyen de vérifications de l'équité en matière d'emploi ou de dépôt de plaintes. Trois projets ont été lancés au cours de l'année. Le premier projet s'est penché sur la prestation par le gouvernement des services de communications téléphoniques au moyen d'ATS à la communauté des personnes sourdes, devenues sourdes, malentendantes ou ayant un trouble de la parole. Le deuxième projet est axé autour de l'article 67 de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, qui empêche certains Autochtones de déposer des plaintes visées par la *Loi* et liées aux droits de la personne. L'achèvement des deux projets est prévu pour le premier semestre de l'exercice 2005-2006. Un troisième projet analysera les questions reliées à la propagande haineuse sur Internet.

En 2004-2005, la Commission a continué de prendre des mesures pour améliorer les services au public. Elle a élaboré des normes de service internes et a poursuivi la formation des agents à

Priorité : Continuer de fournir des services de grande qualité aux Canadiens qui communiquent avec la Commission par téléphone ou par courrier électronique.

En 2004-2005, la Commission a continué de répondre rapidement aux demandes de renseignements provenant des médias et aux demandes de publications imprimées, dont elle a distribué plus de 64 000 exemplaires.

L'an dernier, le site Web de la Commission a été mis à jour plus fréquemment et on s'en est servi de plus en plus comme principal outil de diffusion d'information. Le site a été consulté davantage. En 2004-2005, il y a eu plus de 450 000 visiteurs, comparativement à 206 299 en 2003-2004. Plus de 600 abonnés, inscrits sur une liste qui s'allonge sans cesse, sont avisés que de nouvelles informations sont affichées. Parmi les sections du site qui sont le plus souvent consultées, mentionnons *Discrimination*, *Plaintes et Salle des médias*. Une nouvelle page, *Chronique du secrétaire général*, donne des informations sur les programmes de la Commission et les changements récents. Les nouvelles publications disponibles sur le Web comprennent un questionnaire de contrôle pour les plaignants éventuels, des exemples de règlements obtenus grâce à la médiation, une section restructurée sur la prévention qui s'adresse aux employeurs et qui contient des renseignements sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation et les protocoles d'entente, et une salle des médias restructurée afin de mieux répondre à leurs besoins. Le site a également servi de complètement aux consultations personnelles avec les intervenants auxquelles on a procédé à l'automne 2004.

Priorité : Informer les Canadiens au sujet des programmes et des services de la Commission et informer les employeurs à propos de l'intégration des principes des droits de la personne et de l'équité en matière d'emploi en milieu de travail en accentuant la présence de la Commission sur le Web.

En 2004-2005, dans le cadre de ses priorités en matière de prévention de la discrimination, la Commission a offert de la formation à certains organismes cibles et à leur personnel, et les a fait bénéficier de son soutien et de son savoir-faire. Le personnel de la Commission a travaillé avec les groupes communautaires, les syndicats, les ministères, les Premières nations et les commissions provinciales. Des activités à caractère éducatif portant sur la diversité, la lutte contre le racisme, les droits de la personne, les enjeux féminins et l'inclusion ont été organisées. La Commission a aidé les employeurs fédéraux et les syndicats à s'attaquer à des questions comme le harcèlement, l'équité en milieu de travail et l'obligation de prendre des mesures d'adaptation.

La Commission a donc conclu des protocoles d'entente avec les Forces canadiennes et la Gendarmerie royale du Canada. En avril 2005, elle a aussi conclu des protocoles d'entente avec deux organismes du secteur privé. Pour appuyer les signataires des protocoles dans leurs efforts pour prévenir la discrimination en milieu de travail, la Commission a rédigé trois trousseaux de formation en prévention : l'une sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation, l'autre sur la lutte contre le racisme et la troisième sur la lutte contre le harcèlement.

La Commission a lancé son Programme de prévention de la discrimination en avril 2004 en élaborant ses principes stratégiques. On a communiqué avec les principaux mis en cause pour savoir s'ils étaient intéressés à établir une relation de travail formelle avec la Commission en vue de prévenir la discrimination en milieu de travail.

Résultat stratégique III

Compréhension et acceptation accrues des principes des droits de la personne et de l'équité en matière d'emploi et réduction des pratiques discriminatoires en milieu de travail.

Résultat intermédiaire

Connaissance et compréhension de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et des enjeux connexes.

Résultat immédiat

Conseils stratégiques, énoncés de politique et documents d'information opportuns et cohérents.

Description

La Commission fournit des renseignements et de l'aide aux employeurs et aux fournisseurs de services pour qu'ils puissent mieux comprendre leurs obligations sur le plan de l'équité en matière d'emploi et leurs responsabilités à l'égard de l'application des principes des droits de la personne. Elle travaille aussi en collaboration pour raffermir les droits de la personne au sein du système fédéral.

La Commission procède à des recherches, à des consultations, à des études d'impact et à l'élaboration de politiques. Ces activités ont pour but d'orienter le travail de la Commission et de renseigner la population, le gouvernement, les employeurs et les fournisseurs de services sur les principes et les pratiques exemplaires en matière de droits de la personne de façon à assurer un plus grand respect de ces droits au Canada. La Commission évalue les nouvelles lois et politiques du gouvernement pour garantir qu'elles sont conformes aux normes des droits de la personne.

Plans, priorités et engagements

Priorités particulières formulées dans le RPP pour la période à l'étude :

Priorité : Appuyer la mise en œuvre de l'initiative de changement à la Commission en travaillant en collaboration avec les mis en cause et les employeurs pour prévenir la discrimination par la sensibilisation aux droits de la personne, y compris la promotion du règlement rapide des différends, afin d'améliorer les milieux de travail et de réduire le nombre de plaintes de discrimination.

En 2004-2005, la Commission s'est engagée à mettre en œuvre un nouveau programme de prévention de la discrimination ciblant sept grands organismes. On avait déterminé que ces sept organismes étaient les plus souvent cités dans les plaintes de discrimination déposées devant la Commission. Ils représentaient collectivement 25 % des dossiers ouverts. Le programme avait pour but de fournir des outils aux organismes pour les aider à éliminer la discrimination dans leurs milieux de travail.

La Commission prévoyait travailler en collaboration avec ces sept organismes pour les sensibiliser davantage à leurs droits et à leurs responsabilités relativement aux droits de la personne, pour mettre en place des cadres de formation et des cadres stratégiques, au besoin, et pour renforcer leurs mécanismes internes de règlement des différends, notamment en mettant à leur disposition des médiateurs spécialistes des droits de la personne, le cas échéant.

Le 31 mars 2005, 192 (35,4 %) employés visés par la *Loi* étaient conformes à celle-ci. Cela représentait environ 708 000 (58 %) employés fédéraux. Dans l'ensemble, 283 (52 %) employés avaient fait l'objet d'une vérification ou étaient sur le point d'en faire l'objet. Cela comprend environ 77 % de tous les employés.

Priorité : Veiller à ce que les employeurs déclarés en conformité et qui se sont dotés d'un plan d'équité en matière d'emploi fassent des progrès raisonnables en vue de combler les écarts sur le plan de la représentation.

La Commission a mené une évaluation des employeurs qui étaient en conformité depuis au moins une année. On n'a pas donné suite à l'intention d'entrer en contact par voie de lettre avec les employeurs dont les rapports pour la première année semblaient indiquer un manque de progrès raisonnables. On a plutôt mis l'accent sur les employeurs ayant obtenu des résultats sur trois ans. On a fait des évaluations des employeurs dont les rapports produits pendant trois ans indiquaient un manque de progrès raisonnables; il s'agissait d'amorcer une vérification de mise en œuvre afin de déterminer si l'employeur avait fait tous les efforts raisonnables pour exécuter son plan d'action. En avril 2005, la Commission a amorcé huit des dix vérifications de mise en œuvre qui devaient à l'origine commencer avant la fin de mars 2005.

Liens entre les programmes, les ressources et les résultats

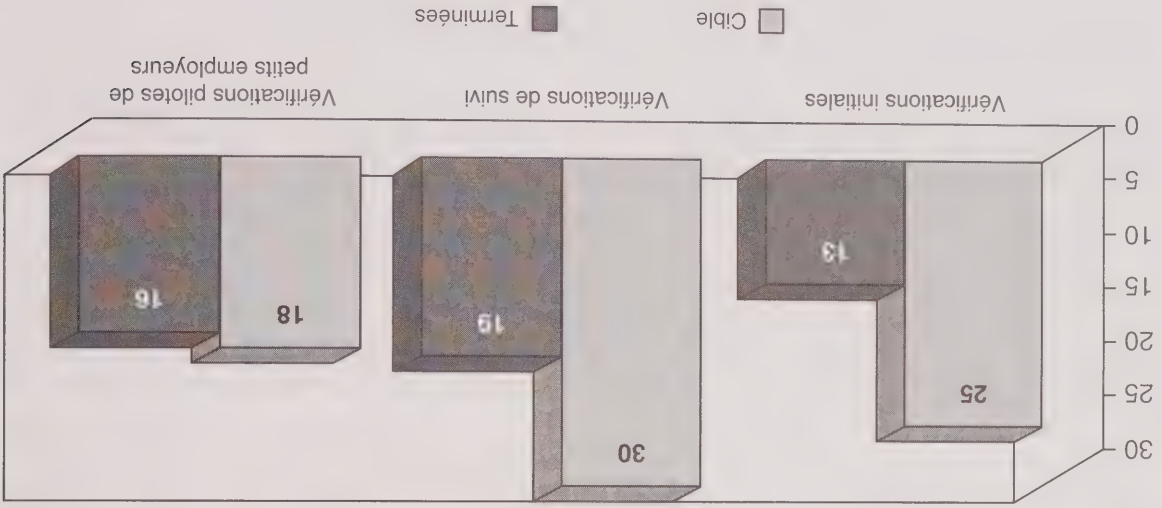
Ce résultat stratégique comprend les programmes suivants : le programme de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi; la vérification et l'évaluation, et le suivi de la conformité. En 2004-2005, la Commission a consacré 2,197 millions de dollars à ce résultat stratégique, y compris 22 ETP.

Priorité : Veiller à ce que les employeurs n'ayant pas encore fait l'objet d'une vérification aient terminé les travaux prévus par la Loi sur l'équité en matière d'emploi et se conforment pleinement à celle-ci.

En 2004-2005, la Commission avait planifié de terminer les 25 vérifications initiales et 30 vérifications de suivi qu'elle avait commencées le 31 mars 2004 et qui se sont concrétisées par un rapport de conformité, un rapport provisoire signé et des engagements, ou la prise de mesures d'exécution. Elle a aussi prévu terminer 18 vérifications de petits employeurs du secteur privé (100 à 299 employés) dans le cadre d'un projet pilote.

Le 31 mars 2005, 13 vérifications initiales (7 rapports de conformité et 6 rapports provisoires), 19 vérifications de suivi et 16 vérifications reliées au projet pilote susmentionné étaient terminées. Les résultats étaient inférieurs aux attentes pour ce qui est des vérifications initiales et de suivi parce que les employeurs ont remis en retard l'information requise et des prolongations ont été accordées pour terminer le travail supplémentaire. La Commission a également commencé à mettre en place une nouvelle approche simplifiée en janvier 2005, qui, au départ, a nécessité certains délais pour mettre la dernière main aux rapports, mais qui se traduira par une plus grande efficacité pour l'année qui vient.

FIGURE 10 Vérifications en 2004-2005



Des vérifications initiales de conformité des Forces canadiennes, de la GRC et du SCRS ont également été prévues pour la fin de 2004-2005. Le SCRS a été avisé avant la fin de l'exercice tandis que la vérification des Forces canadiennes a commencé en juin 2005. La vérification prévue à la GRC a été retardée parce que des changements organisationnels sont maintenant en cours dans cette organisation.

Priorités particulières formulées dans le RPP pour la période à l'étude :

Priorité : Aider les employeurs à comprendre la Loi sur l'équité en matière d'emploi (LBE), leurs responsabilités et les normes en matière de conformité.

La Commission a continué de donner des ateliers et des exposés afin d'améliorer la capacité des employeurs de répondre aux exigences de la LBE et d'atteindre la conformité. Par exemple, la Commission a participé à des consultations avec la Commission de la fonction publique (CCFP) afin de clarifier les rôles et les responsabilités de cette dernière dans le domaine de l'équité en matière d'emploi à la lumière des changements qui découlent de la Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP); elle a contribué à l'élaboration de nouvelles politiques pour l'ensemble de la fonction publique portant sur l'équité en matière d'emploi et l'adaptation; elle a aussi donné un exposé sur la LBE et sur les vérifications de la mise en œuvre dans le cadre d'un atelier organisé par l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC) pour tous les ministères fédéraux. La Commission a également participé à la négociation d'un nouveau PE qui sera signé avec la CFP et l'AGRHFPC afin de faciliter la mise en application de la LBE dans la fonction publique. La réorganisation de ces deux organismes centraux en a retardé la signature.

Comme il est énoncé dans le protocole signé avec le greffier du Conseil privé et la présidente, la Commission a fourni un rapport au greffier en mars 2005 portant sur l'équité en matière d'emploi dans les organismes et ministères fédéraux.

Dans le cadre d'un PE conclu avec Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC), la Commission a mené de fréquentes consultations sur l'équité en matière d'emploi et les employeurs visés par la LBE. Conformément à la nouvelle stratégie de lutte contre le racisme, la Commission a participé aux consultations de RHDC et a fait des exposés sur son Programme d'équité en matière d'emploi. De plus, en mars 2005, on a amorcé un contrat de recherche financé par RHDC visant à évaluer les études des systèmes d'emploi des employeurs pour y déceler les obstacles courants qui influent sur les minorités visibles et les Autochtones, de même que les plaintes liées à la race afin de trouver des points communs au chapitre des allégations.

En 2004-2005, la Commission se proposait d'élaborer et de mettre en application une stratégie visant à faire en sorte que les employeurs déjà conformes à la Loi évaluent les lacunes en matière de représentation à l'aide des données de la nouvelle Enquête sur la participation et les limitations d'activités disponibles le 31 mars 2004. Bien que cette exigence ait été intégrée aux exposés de la Commission destinés aux employeurs, cette approche plus globale a été repoussée jusqu'à 2005-2006.

Résultat stratégique II

Égalité accrue en milieu de travail pour les quatre groupes désignés aux termes de la Loi sur l'équité en matière d'emploi (LBE).

Résultat intermédiaire

Les employeurs font des progrès raisonnables en vue d'atteindre l'entière représentation des quatre groupes une fois qu'ils sont conformes aux exigences de la LBE.

Résultat immédiat

Les employeurs respectent toutes les exigences de la LBE.

Description

La LBE dispose que les employeurs du secteur privé sous réglementation fédérale et les sociétés d'État employant plus de 100 personnes, les ministères et les organismes distincts fédéraux prennent des mesures pour circonscrire et corriger ou éliminer les effets de la discrimination en matière d'emploi, qu'elle soit intentionnelle ou non, à l'égard des quatre groupes désignés : les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles.

La Commission procède à des vérifications de la conformité auprès d'employeurs du secteur privé sous réglementation fédérale et d'employeurs fédéraux afin d'évaluer leur degré de conformité à la LBE et de remédier à tout manquement à cet égard. Les organismes faisant l'objet d'une vérification doivent préparer un plan d'équité en matière d'emploi qui, une fois mis en place, permettra de faire des progrès raisonnables pour accroître l'égalité des quatre groupes désignés. Les progrès raisonnables sont définis comme l'atteinte d'objectifs de recrutement et d'avancement établis dans le plan, qui sont fondés sur la disponibilité sur le marché du travail.

La Commission effectue une vérification de la mise en œuvre lorsqu'un employeur n'a pas démontré qu'il a fait des progrès raisonnables sur trois ans. La vérification a pour objet d'examiner si tous les efforts raisonnables ont été faits pour mettre le plan à exécution. Si l'employeur a démontré qu'il a fait des progrès raisonnables et qu'il a bien révisé son plan, la Commission publie une nouvelle constatation de conformité avec la Loi. Toutefois, si des efforts raisonnables n'ont pas été faits, l'employeur doit négocier des engagements afin de répondre aux exigences de la Loi.

Priorité : Préciser le rôle de la Commission aux audiences devant le Tribunal canadien des droits de la personne pour s'assurer qu'elle axe son travail sur les plaintes qui ont le plus d'impact sur ces droits.

La Commission a continué d'évaluer l'intérêt public dans les dossiers renvoyés au Tribunal et de décider si elle participait aux audiences en se fondant sur l'intérêt public. Elle a également continué à encourager le Tribunal à mettre en place un système de gestion des dossiers global et a assisté à des réunions de tous les intéressés.

En 2004-2005, la Commission a pris part à 60 médiations faites au Tribunal de même qu'à 18 audiences du Tribunal, et a consacré des ressources aux procédures judiciaires liées à d'autres questions d'importance touchant les droits de la personne, y compris le renvoi devant la Cour suprême en ce qui concerne le mariage de conjoints de même sexe.

Priorité : Favoriser une étroite collaboration entre la Direction des services juridiques et les autres équipes et directions afin de fournir des conseils juridiques à toutes les étapes du processus de traitement des plaintes et de l'élaboration des politiques.

Le soutien juridique est intégré au travail de la Commission. Les avocats sont membres des équipes multidisciplinaires qui s'occupent des plaintes. Ils donnent également des conseils et accordent leur soutien aux équipes proactives et de prévention de la discrimination de même qu'à certains secteurs de la gestion intégrée.

Priorité : Faciliter la mise en place d'un système de dépôt de documents électroniques à la Cour fédérale afin d'aider la Commission à présenter ses documents juridiques en ligne.

La Commission continue à surveiller l'élaboration d'un système de dépôt de documents électroniques à la Cour fédérale de sorte que, lorsqu'il sera prêt, il puisse être intégré au processus de la Commission. Au cours de 2004-2005, la Cour fédérale n'a fait aucun progrès dans ce domaine.

Liens entre les programmes, les ressources et les résultats

Ce résultat stratégique comprend les éléments suivants du processus de traitement des plaintes : demande de renseignements, accueil, enquête, règlement alternatif des différends et procédures judiciaires.

La Commission a consacré 10 800 millions de dollars à ce résultat stratégique en 2004-2005, y compris 95 équivalents temps plein (ETP).

Le respect de cette priorité est mesuré comme suit :

- Le taux de règlement en médiation était de 57 %, pourcentage qui se rapproche du 60 à 65 % visé. Le taux de règlement à la suite d'une conciliation était de 35 % et on s'attend à ce qu'il augmente depuis l'arrivée du nouveau processus d'évaluation et de conciliation en février 2005.
- Un questionnaire visant à mesurer le degré de satisfaction des clients au sujet des services de RAD a été élaboré et sera utilisé en 2005-2006.
- Dans la plupart des cas, la norme des quatre mois dans le cas des dossiers renvoyés à la médiation ou en conciliation a été respectée, et le temps moyen a été d'environ deux mois. Des procédures ont été mises en place pour les dossiers qui exigent plus de quatre mois afin de minimiser les retards dans le traitement des plaintes.
- Un système de collecte de données a été élaboré afin de permettre l'analyse des mesures de redressement obtenues à la suite d'une médiation ou d'une conciliation.

Priorité : Renforcer l'utilisation du RAD par les plaignants et les mis en cause pour

accroître le nombre de dossiers réglés au début du processus de traitement des plaintes.

En 2004-2005, la Commission a rencontré les représentants d'organismes et de ministères fédéraux, de sociétés du secteur privé et des agents de négociation collective pour les informer des nouvelles orientations de la Commission et de l'importance accrue accordée au RAD. La Commission a continué d'encourager les mis en cause à signer un protocole d'entente (PE) où ils acceptent de favoriser l'utilisation du RAD pour régler les plaintes. Deux des sept principaux mis en cause de la Commission ont signé le PE au cours de l'exercice 2004-2005, et on poursuit les négociations auprès des cinq autres. En avril 2005, une institution financière a signé un troisième PE, une autre entreprise privée en a signé un quatrième, et les discussions continuent auprès de nombreux autres employeurs sous réglementation fédérale.

La Commission a accueilli un colloque en juin 2004 où les praticiens du RAD ont pu discuter de la médiation des plaintes en matière de droits de la personne. Le colloque a porté sur plusieurs sujets dont la protection de l'intérêt public et les clients ayant une déficience mentale.

De plus, la Commission a publié des résumés de règlement tous les trois mois sur son site Web afin de démontrer l'efficacité et la pertinence du RAD.

Priorité : Continuer d'offrir des conseils juridiques à la présidente, aux commissaires et

à la haute direction de la Commission en ce qui concerne le processus de transformation.

L'appui juridique a été accordé à toutes les équipes multidisciplinaires afin de soutenir les initiatives visant à améliorer le processus de traitement des plaintes. Des représentants juridiques ont aidé à créer un nouveau modèle de rapport d'enquête et à créer et mettre en oeuvre un nouveau modèle de conciliation et un nouveau projet d'évaluation préliminaire.

En 2004-2005, la Commission a produit 299 avis juridiques.

La Commission a également mis à jour la section portant sur le RAD dans son Guide des politiques et des procédures. Cette section décrit l'approche globale de la Commission à l'égard des services de RAD et donne des informations particulières au personnel et aux sous-traitants au sujet de la médiation et de la conciliation, ainsi que des renseignements sur la convocation et la surveillance des règlements de même que des instructions sur la manière de conserver et d'entreposer les documents liés au RAD.

En 2004-2005, la Commission a établi, au moyen d'un processus de sélection par voie de concours, un réseau national de sous-traitants pouvant offrir des services de RAD plus efficaces d'un bout à l'autre du pays. On peut trouver sur le site Web de la Commission la liste des sous-traitants à la disposition des mis en cause qui cherchent des médiateurs professionnels.

La Commission a également mis à jour la section portant sur le RAD dans son Guide des politiques et des procédures. Cette section décrit l'approche globale de la Commission à l'égard des services de RAD et donne des informations particulières au personnel et aux sous-traitants au sujet de la médiation et de la conciliation, ainsi que des renseignements sur la convocation et la surveillance des règlements de même que des instructions sur la manière de conserver et d'entreposer les documents liés au RAD.

À l'automne 2004, la Commission a commencé à surveiller tous les règlements qu'elle a approuvés. Cette fonction comprend plusieurs éléments : vérifier si les modalités du règlement ont été correctement mises en application; soutenir les clients lorsque surgissent des problèmes de mise en œuvre des modalités; et, au besoin, assurer l'exécution progressive des règlements.

En 2004-2005, la Commission a également terminé son examen du modèle de conciliation. Elle a déterminé qu'il fallait mettre en place une approche renforcée afin de donner davantage d'information aux parties pour qu'elles soient en mesure d'évaluer leurs options, et de donner l'information ne menant pas à un règlement, l'évaluation est remise à la Commission et fait partie du rapport de conciliation, qui comprend l'information sur le processus et la participation des parties. Ces dernières sont également invitées à communiquer les offres qu'elles ont faites au cours de la conciliation, comme le permet la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

Un grand nombre des dossiers réglés par conciliation l'ont été en adoptant l'approche présentée en septembre 2003. Pour cette démarche, la Commission a nommé un conciliateur tout en renvoyant également la plainte au Tribunal. La conciliation se terminait dans les 60 jours et, si aucun règlement n'était obtenu, le cas était renvoyé directement au Tribunal sans passer par la Commission.

En 2004-2005, la Commission a également terminé son examen du modèle de conciliation. Elle a déterminé qu'il fallait mettre en place une approche renforcée afin de donner davantage d'information aux parties pour qu'elles soient en mesure d'évaluer leurs options, et de donner l'information ne menant pas à un règlement, l'évaluation est remise à la Commission et fait partie du rapport de conciliation, qui comprend l'information sur le processus et la participation des parties. Ces dernières sont également invitées à communiquer les offres qu'elles ont faites au cours de la conciliation, comme le permet la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

La Commission a également mené des séances de conciliation dans 150 dossiers où elle a décidé de nommer un conciliateur. De ce nombre, 53 dossiers ont été réglés, ce qui correspond à un taux de règlement de 35 %.

Le taux de participation à la médiation a été de 55 % comparativement à 64 % au cours de l'année antérieure. La diminution est attribuable au délai plus court qui est aujourd'hui accordé aux parties pour convenir de la médiation après le dépôt d'une plainte (cette mesure a été prise afin de réduire les retards dans le processus de traitement des plaintes). En 2005-2006, on prévoit que les nouvelles procédures d'accueil adoptées par la Commission, notamment l'évaluation préliminaire, permettront d'accroître le taux de participation à la médiation.

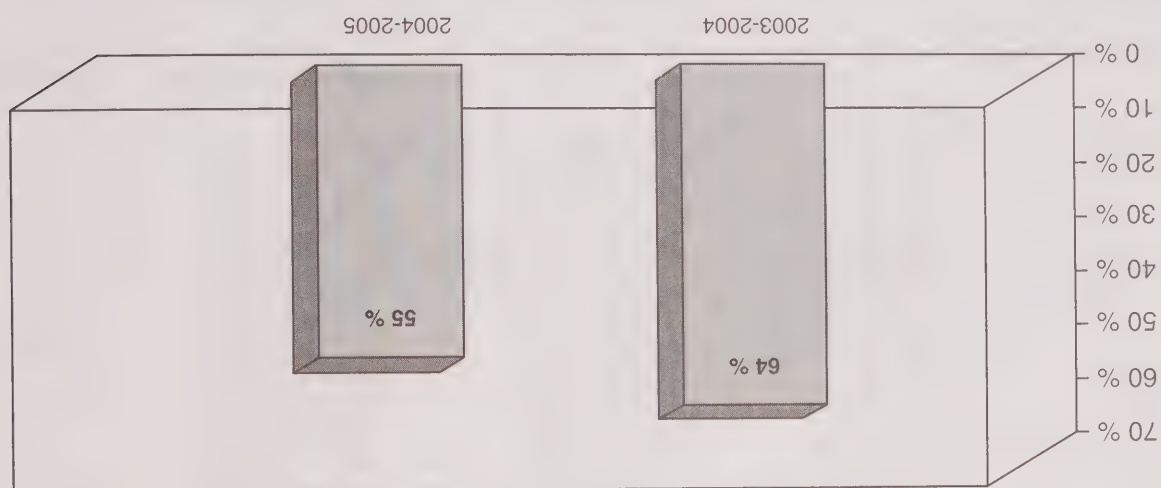


FIGURE 9 Taux de participation à la médiation

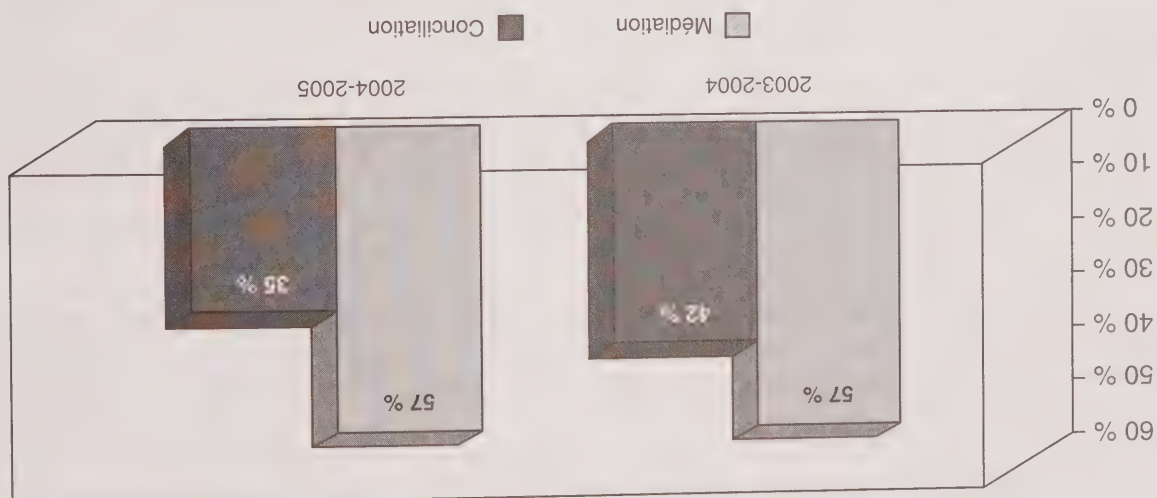


FIGURE 8 Taux de règlement

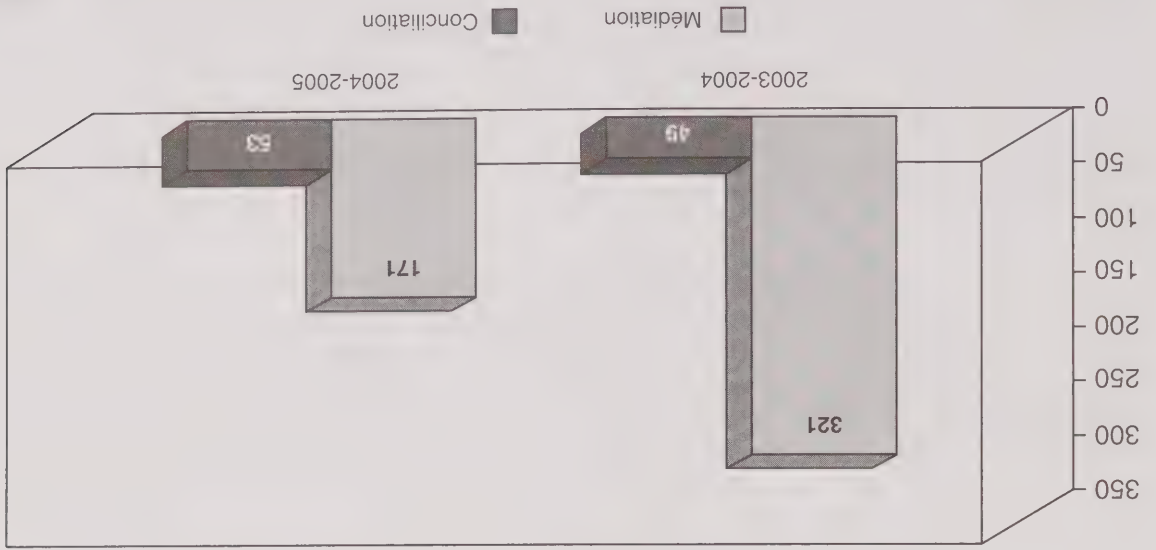


FIGURE 7 Règlements intervenus

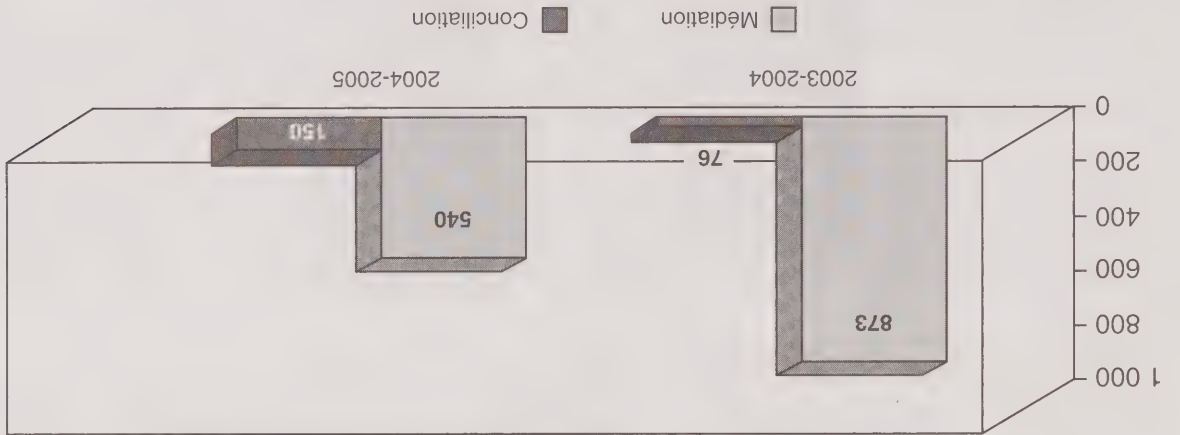


FIGURE 6 Dossiers terminés

En 2004-2005, la Commission a offert aux parties à 540 plaintes d'opter pour la médiation préalable à l'enquête et a dirigé les séances dans 299 dossiers où les parties ont accepté la médiation, soit un taux de participation de 55 %. Au total, 171 plaintes ont été réglées, ce qui porte le taux de règlement à 57 %.

Priorité : Continuer à accroître la prestation efficace des services de RAD.

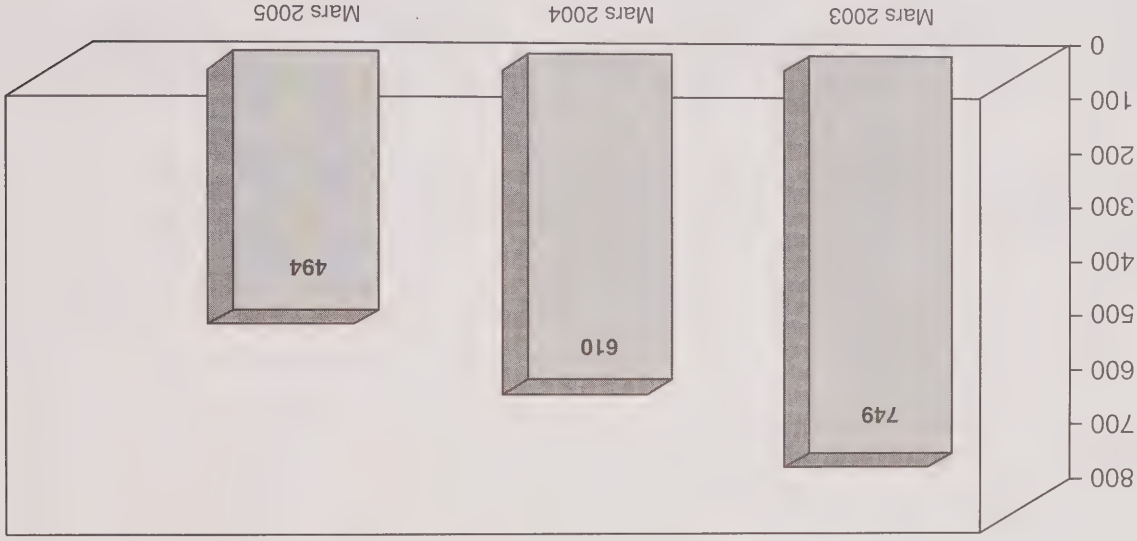
La Commission a mené quelque 569 enquêtes, sans compter les plaintes de disparité salariale et les dossiers réglés par la médiation. La Commission a également mené activement des enquêtes sur 10 plaintes de disparité salariale, ce qui exige un processus d'évaluation plus long et plus complexe.

Commission. Les 821 autres dossiers ont donné lieu à des plaintes signées. De ce nombre, 351 plaintes ont été renvoyées à d'autres mécanismes de recours en vertu du paragraphe 41(1) de la Loi; pour d'autres on a déterminé que le délai était échu. Les dossiers restants ont été traités par le biais de la médiation ou de l'enquête.

En plus de favoriser la formation d'équipes multidisciplinaires pour traiter les plaintes, la Commission a encouragé l'adoption d'une approche plus stratégique axée sur le renforcement des équipes qui traitent les plaintes en fonction des motifs. Cette approche permet à la Commission de s'occuper de manière uniforme des plaintes ayant les mêmes motifs; de cerner les tendances et d'explorer les approches de prévention et proactives avec l'équipe de prévention de la discrimination; et de déceler les questions devant faire l'objet de recherches supplémentaires ou d'une analyse stratégique.

La Commission a également amélioré son rapport d'enquête afin d'aider les commissaires à déterminer : a) si un conciliateur doit être nommé afin de chercher à régler la plainte; b) si une enquête supplémentaire faite par un Tribunal est justifiée; c) ou si la plainte doit être rejetée. Comme le montre la figure 5 ci-dessous, entre le 31 mars 2003 et le 31 mars 2005, le nombre de dossiers à l'étude faisant l'objet d'une enquête a été réduit de 34 %, passant de 749 à 494 dossiers.

FIGURE 5 Dossiers à l'étude – Enquête



Priorité : Maintenir un équilibre entre le nombre de nouvelles plaintes signées et le nombre de dossiers de plaintes fermés chaque année.

En 2004-2005, la Commission a répondu à quelque 30 900 demandes de renseignements reçues par lettre, par courriel, par téléphone et en personne. Elle a dû d'abord décider si la question devrait être renvoyée à un autre organisme-ressource ou si elle relevait de sa compétence. Si la demande avait trait à des questions qui n'étaient pas de son ressort, la Commission suggérerait aux demandeurs d'autres possibilités d'action.

Elle a traité 1 970 dossiers d'accueil. De ces dossiers, 1 149 n'auront pas de suite soit parce que le plaignant a décidé de ne pas aller plus loin, soit parce qu'à la suite d'un examen plus attentif, il est devenu évident que le sujet de la plainte ne relève pas de la compétence de la

Pour faciliter davantage le règlement des dossiers au début du processus, la Commission s'est penchée sur un projet d'évaluation préliminaire décrit plus tôt. Elle s'attend à ce que cette approche l'amène à trouver des solutions rapides et appropriées permettant de réduire le temps d'enquête, de déterminer plus tôt les dossiers qui touchent un large public, de repérer les dossiers qui pourraient faire l'objet d'une médiation confidentielle sur-le-champ, ou même de régler le cas sans délai.

Le processus de notification améliorée fait en sorte que les parties sont informées dès qu'une plainte est reçue. Les règles de justice naturelle exigent que le mis en cause soit informé correctement du dépôt d'une plainte et que l'entité mise en cause reçoive les détails relatifs aux allégations.

Le nouveau processus d'accueil veille à ce que les plaintes soient examinées soigneusement de manière uniforme. Souvent, cela signifie qu'il faut renvoyer la plainte à une équipe multidisciplinaire composée d'employés des secteurs juridiques, des politiques et des opérations.

En 2004-2005, la Commission a continué d'apporter d'importants changements à l'appui du traitement efficace, rapide et uniforme des dossiers portant sur les droits de la personne. Au nombre des améliorations apportées au processus d'enquête et d'accueil, mentionnons les mesures visant à simplifier le processus, à appliquer des normes de services à chaque étape, à informer rapidement les mis en cause, à mettre en place des approches plus stratégiques par l'utilisation d'équipes multidisciplinaires qui se basent sur des motifs ayant trait aux droits de la personne ou sur d'autres critères, et à élaborer un projet pilote d'évaluation préliminaire.

Renvoi au Tribunal : Décisions prises afin de demander la nomination d'un Tribunal pour examiner la plainte. Le chiffre fourni pour 2004-2005 peut différer de celui donné par le Tribunal pour deux raisons. Premièrement, le Tribunal compte les renvois en se fondant sur la date de réception de la lettre de renvoi adressée par la Commission alors que cette dernière utilise la date à laquelle la décision a été rendue. En ce qui concerne les décisions rendues en mars, le Tribunal pourrait ne pas recevoir ces lettres avant avril. Deuxièmement, certains dossiers sont réglés au moyen de la conciliation mais après que la lettre a été envoyée au Tribunal. Pour la Commission, ces dossiers sont réglés et non renvoyés. Les chiffres de 2003-2004 ont été révisés en tenant compte de cette réalité et peuvent être légèrement différents de ceux qui figurent dans le rapport précédent.

Règlées : Ces dossiers ont été réglés au cours de la médiation ou de l'enquête, au moyen de la conciliation ou lors d'une audience devant le Tribunal.

Rejetées : Cela comprend les cas où la Commission n'a pas pris d'autres mesures parce que les plaignants ont retiré ou abandonné leurs plaintes.

Analyse fondée sur les articles 40 et 41 : Dossiers que la Commission a décidé de ne pas traiter aux termes des articles 40 et 41 de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* parce qu'ils ont été déposés plus d'un an après l'allégation de discrimination, ou parce qu'on a demandé aux plaignants d'utiliser d'abord d'autres mécanismes de recours.

Les figures 3 et 4 donnent des détails supplémentaires sur le type de décisions rendues par la Commission. En 2004-2005, la Commission a rendu 1 137 décisions définitives dont 351 étaient fondées sur des analyses aux termes des articles 40 et 41. Dans les 786 autres dossiers, on a eu recours à l'enquête ou au règlement alternatif des différends. De ce nombre, 356 (45 %) plaignes ont été réglées et 62 autres (8 %) ont été renvoyées au Tribunal, y compris deux dossiers qui pourraient être renvoyés au Tribunal si la conciliation ne mène pas à un règlement.

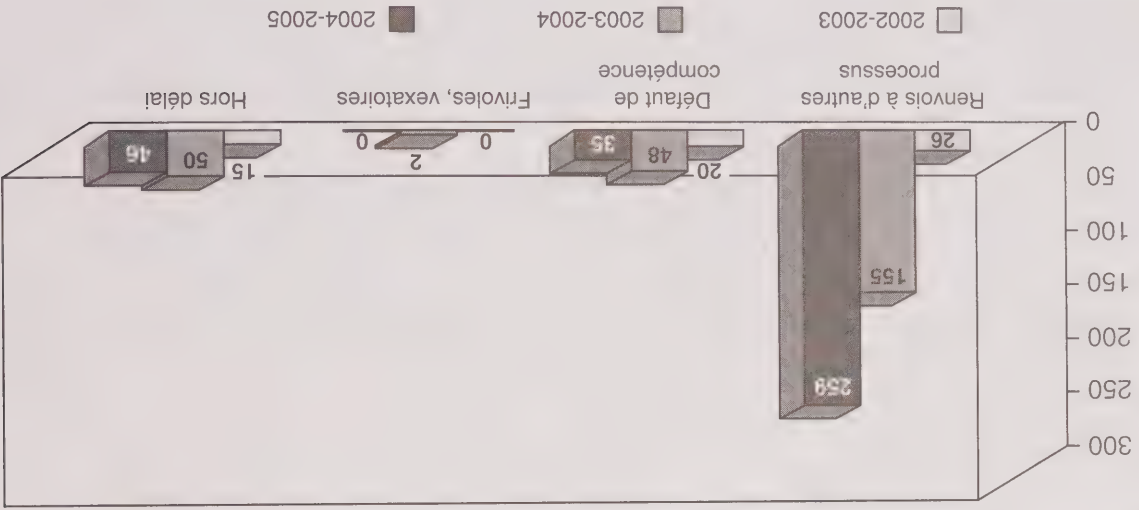


FIGURE 4 Résultats de l'analyse fondée sur les articles 40 et 41

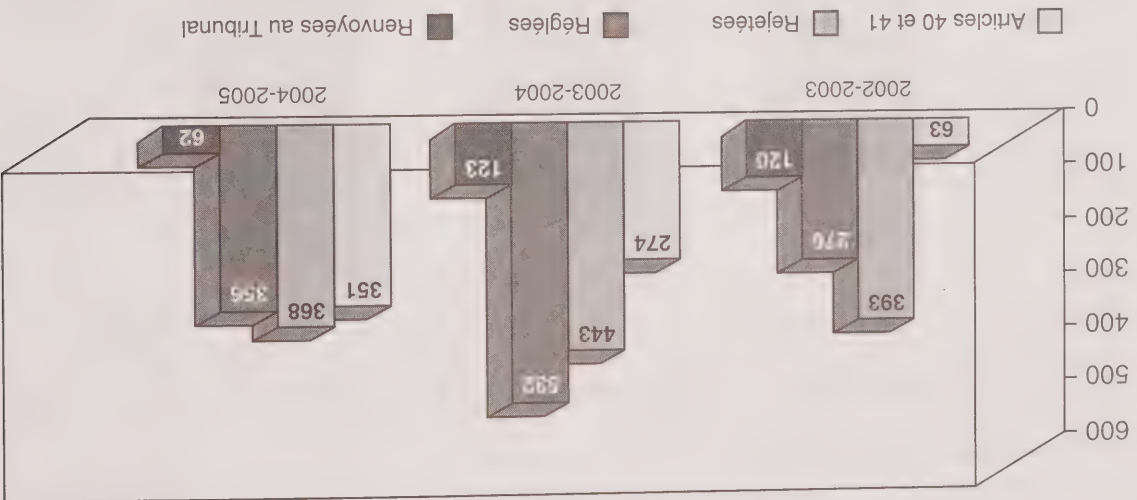
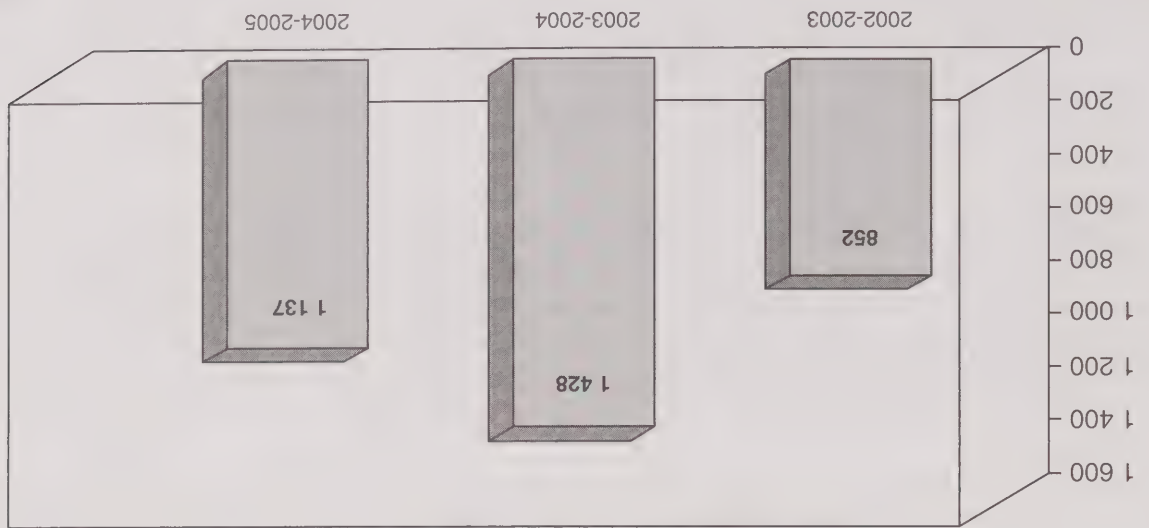
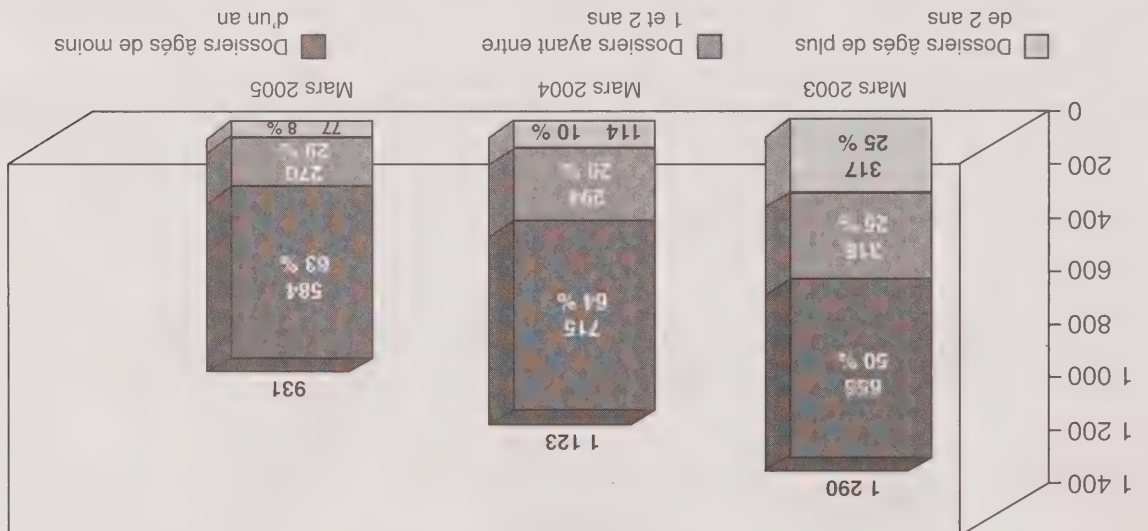


FIGURE 3 Décisions définitives par type

**FIGURE 2** Nombre de décisions définitives

La figure 2 montre le volume de dossiers soumis à la Commission pour qu'elle rende une décision définitive. La Commission a rendu 1 137 décisions définitives en 2004-2005, soit moins qu'en 2003-2004 mais 33 % de plus qu'en 2002-2003. Le plus grand nombre de décisions définitives rendues en 2003-2004 peut être attribué au fait que la Commission s'est alors occupée de plusieurs dossiers regroupés. On peut procéder à ce regroupement si un certain nombre de personnes déposent des plaintes portant sur des questions semblables ou similaires. Au cours de la période à l'étude, il y a eu moins de possibilités de regroupement qu'en 2003-2004.

**FIGURE 1** Nombre total de dossiers actifs à l'étude par catégorie d'âge

le 31 mars 2003 et le 31 mars 2005, le nombre total de dossiers actifs à l'étude a diminué de 28 %, passant de 1 290 à 931 dossiers. Au cours de la même période, le volume de dossiers âgés d'un an et plus a été réduit de 45 %, c'est-à-dire qu'il est passé de 635 à 347 dossiers.

Dans ce cas, la Commission évalue la mesure dans laquelle les autres recours ont permis de régler les questions de droits de la personne soulevées par le plaignant.

Analyse fondée sur l'article 41 : La Commission évalue l'admissibilité des plaintes et détermine les étapes à suivre en se fondant sur l'article 41 de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. Dans certains cas, elle peut décider de ne pas aller en médiation ni d'avoir une discussion franche et ouverte sur le dossier et de l'évaluer en compagnie d'un spécialiste confirmé des droits de la personne. Il s'agit soit de régler le dossier, soit d'accélérer l'enquête en précisant les questions et en aidant les parties à formuler des attentes réalistes.

Évaluation préliminaire : Ce processus est une première occasion pour les deux parties d'avoir une discussion franche et ouverte sur le dossier et de l'évaluer en compagnie d'un spécialiste confirmé des droits de la personne. Il s'agit soit de régler le dossier, soit d'accélérer l'enquête en précisant les questions et en aidant les parties à formuler des attentes réalistes.

Médiation : La médiation est un processus volontaire de discussion et de négociation entre les parties. Les règlements issus d'une médiation sont soumis à l'approbation des commissaires. Un processus amélioré de RAD a été mis en place comme solution de rechange à l'enquête. Les parties peuvent faire appel au RAD à toutes les étapes du processus. Toutefois, la plupart des règlements ont lieu à l'un ou l'autre de deux points critiques : immédiatement après le dépôt d'une plainte (avant l'enquête), lorsque la plainte est renvoyée à la médiation; ou après l'enquête, lorsque les conclusions de l'enquêteur, les commissaires décident de renvoyer la plainte en conciliation. Les deux processus sont confidentiels et sans aveu de responsabilité.

Enquête : Lors d'une enquête, les preuves liées à une plainte sont recueillies et analysées et on formule des recommandations à l'intention des commissaires.

Conciliation : En général, la conciliation a lieu après l'enquête, une fois que les commissaires ont examiné les conclusions des enquêteurs et constatent que la conciliation pourrait aider à régler la question. Toute l'information a été communiquée à ce stade.

Processus judiciaire : Ces procédures commencent avec le renvoi d'une plainte au Tribunal canadien des droits de la personne pour enquête. En vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, l'avocat de la Commission représente l'intérêt public devant le Tribunal.

Veillez noter que des renseignements détaillés sur le processus de traitement des plaintes en matière de droits de la personne sont fournis sur le site de la Commission à l'adresse suivante : http://www.chrc-ccdp.ca/complaints/complaint_process-fr.asp

Plans, priorités et engagements

Priorités particulières formulées dans le RPP pour la période à l'étude :

Priorité : Continuer à moderniser les processus d'accueil et d'enquête pour éliminer l'arrière des dossiers et empêcher la création d'un nouvel arrière.

En 2004-2005, la Commission s'est engagée à réduire le nombre de dossiers à l'étude et à faire en sorte de ne plus avoir de dossiers âgés de plus d'un an. Comme le montre la figure 1, entre

RÉSULTAT STRATÉGIQUE I

Gestion et règlement des plaintes.

Résultat intermédiaire

Recours valable et rapide offert aux victimes de discrimination afin d'appuyer les droits de la personne dans une société démocratique et libre.

Résultat immédiat

Procédure transparente, efficace et équitable de traitement des plaintes et respect des normes de service.

Description

La Commission offre un recours à tous ceux qui, au Canada, estiment que leurs droits, tels qu'ils sont énoncés dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne* (la *Loi*), ont été lésés. La *Loi* s'applique aux ministères et organismes fédéraux et aux employeurs et fournisseurs de services sous réglementation fédérale.

La *Loi* permet à la Commission de recevoir des plaintes et de faire enquête sur les cas de discrimination dans l'emploi et dans l'accès aux biens et aux services habituellement offerts à la population. La *Loi* énumère 11 motifs de discrimination. La Commission a également le pouvoir de faire enquête sur les plaintes de disparité salariale en raison du sexe.

Le processus de traitement des plaintes de discrimination

Une plainte de discrimination peut passer par diverses étapes, dont la demande de renseignements, l'accueil, la médiation, l'enquête, la conciliation et les procédures judiciaires. Le règlement alternatif des différends (RAD) est offert tout au long du processus.

Demande de renseignements : La demande de renseignements est le premier contact d'un particulier, d'un groupe ou d'une organisation avec la Commission dans le but d'obtenir des renseignements ou de porter une situation ou une préoccupation à l'attention de la Commission.

Accueil : À l'étape de l'accueil, on recueille d'autres renseignements et on fait une analyse plus poussée du dossier pour déterminer si l'allégation peut constituer le fondement d'une plainte de discrimination en vertu de la *Loi*. Si oui, le dossier est transféré à la médiation ou l'enquête.

Renvoi à un autre mécanisme de recours : Lorsque le plaignant a accès à un autre mécanisme de recours, comme la procédure de règlement des griefs, ou lorsque la question peut être réglée au moyen d'une autre loi, on peut demander au plaignant d'utiliser d'abord cette autre voie. S'il n'est pas satisfait du résultat de ces recours, il peut s'adresser de nouveau à la Commission pour lui demander de se charger de la plainte.

La Commission a continué de surveiller les questions systémiques et nouvelles liées aux droits de la personne et prévoit rédiger un « rapport sur l'évolution des droits de la personne » qui mesurera les progrès et les lacunes à cet égard au Canada. Pour appuyer cette activité, la Commission amorce actuellement ses travaux relatifs à l'analyse de l'environnement et à la conception du rapport.

En juin 2004, la Commission a été l'hôte d'une conférence réunissant les commissions des droits de la personne des provinces et des territoires. À l'automne 2004, elle a consulté ses intervenants – les organismes et ministères fédéraux, les organismes du secteur privé, les groupes de défense des droits, les représentants de syndicats et des employeurs de même que les groupes représentant les intérêts des Autochtones, des membres des minorités visibles, des personnes handicapées et des femmes – au sujet des orientations futures.

La Commission a continué à donner des ateliers et des exposés visant à aider les employeurs à répondre aux exigences de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (LBE) et à s'y conformer. La Commission a terminé 13 vérifications initiales, 19 vérifications de suivi et un projet pilote portant sur 16 vérifications de petits employeurs. Le 31 mars 2005, 192 (35,4 %) employeurs régis par la LBE se conformaient à la *Loi*. Cela représentait environ 708 000 (58 %) de tous les employés fédéraux. Dans l'ensemble, 283 (52 %) employeurs avaient fait l'objet d'une vérification ou étaient sur le point de le faire, ce qui représentait environ 77 % de tous les employés.

La mise en application du plan d'action que renferme le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) est bien engagée puisque des initiatives sont terminées ou en cours dans tous les principaux domaines de la gestion. La Commission a terminé les Cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats (CGR) du Programme de gestion des plaintes et du Programme de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi. La Commission a également fait des progrès en ce qui concerne l'élaboration d'un CGRR et d'un cadre de mesure du rendement (CMR) pour l'ensemble de l'organisation.

Elle a aussi mené à terme le travail préparatoire en vue d'élaborer un cadre et une politique de gestion du risque pour la Commission. Par le biais d'entrevues de gestion et d'ateliers, la Commission a pu préciser les principaux secteurs de risques et a achevé l'évaluation préliminaire de ses risques. On s'attend à ce que la politique et le cadre soient terminés d'ici septembre 2005. La Commission a continué de renforcer sa gestion financière et son cadre de contrôle en mettant l'accent sur la réaffectation des ressources à des priorités supérieures et la création d'un contexte de gouvernance où la prise de décision se fonde sur l'éthique, la gestion du risque et les données sur le rendement.

En ce qui concerne son effectif, elle a fait des progrès grâce à l'Initiative de modernisation des ressources humaines et à la mise en place d'une culture du savoir; elle a renforcé, à titre d'exemple, la planification des ressources humaines et l'a intégrée à la planification des activités; elle a mis en place un Système de gestion informelle des conflits pour résoudre les problèmes dès le départ; elle a renforcé les relations de travail en créant diverses tribunes dont le Comité de consultation syndicale-patronale; et a offert des possibilités d'apprentissage de base et individuelles pour aider son personnel à répondre aux besoins actuels et futurs.

En 2002, la Commission a entamé un processus de changement et de renouvellement dans la gestion et le règlement des plaintes liées aux droits de la personne, et des nouvelles mesures ont été mises en œuvre en 2003. Voici les principaux résultats obtenus au cours de l'exercice 2004-2005.

La Commission s'est engagée à réduire son nombre de dossiers à l'étude et à faire en sorte de ne plus avoir de dossiers âgés de plus d'un an. Entre le 31 mars 2003 et le 31 mars 2005, elle a réduit le nombre de dossiers actifs à l'étude de 28 %, c'est-à-dire qu'il est passé de 1 290 à 931 dossiers. Le nombre de dossiers âgés d'une année et plus a diminué de 45 %, passant de 635 à 347 dossiers. De plus, en 2004-2005, les commissaires ont rendu 1 137 décisions définitives, ce qui représente une augmentation de 33 % par rapport à 2002-2003.

En 2004-2005, la Commission a continué d'améliorer ses services en apportant des changements considérables qui lui ont permis de traiter les dossiers portant sur les droits de la personne d'une manière plus efficace, rapide et uniforme. Au nombre des améliorations apportées au processus d'enquête et d'accueil mentionnons les mesures visant à simplifier la démarche et à appliquer des normes de services à chaque étape; à informer rapidement les mis en cause; à concevoir davantage d'approches stratégiques grâce à l'utilisation d'équipes multidisciplinaires qui se fondent sur des motifs liés aux droits de la personne ou sur d'autres critères; et à élaborer un projet pilote d'évaluation préliminaire.

La Commission a répondu à quelque 30 900 demandes de renseignements reçues par courrier électronique, par la poste, le téléphone ou en personne. De plus, elle a accueilli plus de 450 000 visiteurs sur son site Web et a distribué plus de 64 000 publications aux Canadiens.

Au total, la Commission a reçu 1 970 dossiers. De ce nombre, 1 149 dossiers ont été abandonnés soit parce que le plaignant a décidé de ne pas aller plus loin, soit parce qu'il est devenu évident après un examen plus minutieux, que la question ne relevait pas de la compétence de la Commission. Les 821 autres dossiers ont été acceptés. La Commission a renvoyé 351 plaintes à d'autres mécanismes de réparation aux termes du paragraphe 41(1) de la *Loi* ou a déterminé que le délai prévu avait été dépassé. Elle a eu recours à son service de médiation et d'enquête ou aux tribunaux pour traiter les autres dossiers.

Elle a offert une médiation préalable à l'enquête à des parties à 540 plaintes et a mené 299 séances de médiation dont le taux de participation a été de 55 %. Sur ce nombre, 171 dossiers ont été réglés, soit un taux de règlement de 57 %. Elle a nommé un conciliateur et a dirigé des séances de conciliation pour résoudre 150 plaintes. Au total, 53 cas ont été réglés, ce qui correspond à un taux de règlement de 35 %.

La Commission a lancé son Programme de prévention de la discrimination en avril 2004. On est entré en contact avec les principaux mis en cause pour leur demander s'ils désiraient établir une relation de travail officielle avec la Commission afin de prévenir la discrimination en milieu de travail. À la fin de l'exercice 2004-2005, la Commission avait signé deux protocoles d'entente, le premier avec les Forces canadiennes et le deuxième avec la Gendarmerie royale du Canada.

Résultats stratégiques		Dépenses prévues (000 \$)	Dépenses réelles (000 \$)	Priorités / engagements 2004-2005	Type	Résultats prévus et situation actuelle
				Assurer une gestion rigoureuse, des pratiques administratives et des contrôles efficaces dans les domaines de la planification stratégique et opérationnelle, des finances, de l'approvisionnement et de l'administration, de la sécurité, des technologies de l'information et de la gestion de l'information (dossiers et bibliothèque).	En cours	Atteint avec succès
				Mettre en place de nouvelles applications de gestion électronique (projet d'innovation des technologies de l'information).	En cours	Mise en application du nouveau système prévu pour mars 2006
				Mettre en œuvre le cadre de gestion des ressources humaines de la Commission et en assurer l'intégration dans ses structures de gestion relatives à la responsabilité, à la réflexion stratégique et à la planification opérationnelle.	Nouveau	Atteint avec succès
				Fournir aux cadres supérieurs de la Commission des conseils sur les stratégies de gestion des ressources humaines à l'appui de l'atteinte des objectifs de l'organisme.	En cours	Atteint avec succès
				Aider les gestionnaires à appliquer des stratégies de ressources humaines innovatrices et efficaces en vue de soutenir l'apprentissage et le perfectionnement chez les employés et la planification de la relève.	Nouveau	Atteint avec succès

Résultats stratégiques	Dépenses prévues (000 \$)	Dépenses réelles (000 \$)	Priorités / engagements 2004-2005	Type	Résultats prévus et situation actuelle
Gestion des ressources de la Commission	3 970 \$	4 335 \$	Recherche stratégique : mener des recherches et élaborer des énoncés de politiques, des positions de principe, d'autres documents stratégiques, des normes et des pratiques exemplaires ayant trait aux droits de la personne afin d'appuyer les activités de la Commission et d'informer les intervenants et les Canadiens sur les principes relatifs aux droits de la personne.	En cours	Atteint avec succès
			Soutien aux dossiers : Fournir des conseils stratégiques relatifs aux droits de la personne en appui au système de gestion des plaintes individuelles.	En cours	Atteint avec succès
			Partenariats : Veiller à ce que le programme des politiques et le programme international à la Commission soient axés sur le citoyen grâce à des partenariats élargis avec d'autres ministères, le secteur privé, les organismes bénévoles et d'autres partenaires internationaux.	En cours	Atteint avec succès
			Appuyer la mise en œuvre du plan d'action en matière de gestion moderne.	Nouveau	Atteint avec succès
			Élaborer et mettre en application des cadres de responsabilisation et de gestion axés sur les résultats (CRGR) aux fins du Programme de gestion des plaintes, du Programme de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi et de l'ensemble de la Commission.	Nouveau	Atteint avec succès
			Soutenir les fonctions de vérification interne et d'évaluation et mettre en application une fonction de gestion du risque.	En cours	Atteint avec succès

Résultats prévus et situation actuelle	Type	Priorités / engagements 2004-2005	Dépenses réelles (000 \$)	Dépenses prévues (000 \$)	Résultats stratégiques
--	------	-----------------------------------	---------------------------	---------------------------	------------------------

Cette initiative de la Cour fédérale n'a pas progressé tel que prévu	En cours	Faciliter la mise en place d'un système de dépôt de documents électroniques à la Cour fédérale afin d'aider la Commission à présenter ses documents juridiques en ligne.	2 197 \$	2 072 \$	Egalité accrue en milieu de travail pour les quatre groupes désignés aux termes de la Loi sur l'équité en matière d'emploi
Atteint avec succès	En cours	Aider les employeurs à comprendre la Loi sur l'équité en matière d'emploi, leurs responsabilités et les normes en matière de conformité.	2 197 \$	2 072 \$	
Atteint avec succès	En cours	Veiller à ce que les employeurs n'ayant pas encore fait l'objet d'une vérification aient terminé les travaux prévus par la Loi sur l'équité en matière d'emploi et se conformer pleinement à celle-ci.			
Atteint avec succès	En cours	Veiller à ce que les employeurs déclarés en conformité et qui se sont dotés d'un plan d'équité en matière d'emploi fassent des progrès raisonnables en vue de combler les écarts sur le plan de la représentation.	3 609 \$	3 700 \$	Compréhension et acceptation accrues des principes des droits de la personne et de l'équité en matière d'emploi et réduction des pratiques discriminatoires en milieu de travail
Atteint avec succès	En cours	Appuyer la mise en œuvre de l'initiative de changement à la Commission en travaillant en collaboration avec les mis en cause et les employeurs pour prévenir la discrimination par la sensibilisation aux droits de la personne, y compris la promotion du règlement rapide des différends, afin d'améliorer les milieux de travail et de réduire le nombre de plaintes de discrimination.			

Atteint avec succès	Nouveau	Appuyer la mise en œuvre de l'initiative de changement à la Commission en travaillant en collaboration avec les mis en cause et les employeurs pour prévenir la discrimination par la sensibilisation aux droits de la personne, y compris la promotion du règlement rapide des différends, afin d'améliorer les milieux de travail et de réduire le nombre de plaintes de discrimination.	3 609 \$	3 700 \$	Compréhension et acceptation accrues des principes des droits de la personne et de l'équité en matière d'emploi et réduction des pratiques discriminatoires en milieu de travail
Atteint avec succès	En cours	Informer les Canadiens au sujet des programmes et services de la Commission et informer les employeurs à propos de l'intégration des principes des droits de la personne et de l'équité en milieu de travail en accentuant la présence de la Commission sur le Web.			
Atteint avec succès	En cours	Continuer de fournir des services de grande qualité aux Canadiens qui communiquent avec la Commission par téléphone ou par courrier électronique.			

Résumé du rendement obtenu par rapport aux engagements, priorités et résultats stratégiques ministériels

Au cours de l'exercice 2004-2005, le système financier de la Commission a été codé pour fournir des données en fonction des résultats stratégiques et non des priorités. Le 1^{er} avril 2005, conformément à la nouvelle structure de rapport appelée Architecture des activités des programmes, le système financier de la Commission a été codé de manière à produire de l'information financière selon les activités et les priorités.

Résultats stratégiques	Gestion et règlement des plaintes de discrimination	Dépenses prévues (000 \$)	Dépenses réelles (000 \$)	Priorités / engagements 2004-2005	Type	Résultats prévus et situation actuelle	Atteint avec succès	En cours	Atteint avec succès	En cours	Atteint avec succès	En cours	Atteint avec succès	Atteint avec succès	Nouveau	En cours	Atteint avec succès	Nouveau	Atteint avec succès	Nouveau	Atteint avec succès	Atteint avec succès
		12 781 \$	10 800 \$	Continuer à moderniser les processus d'accueil et d'enquête pour éliminer l'arriéré des dossiers et empêcher la création d'un nouvel arriéré.		Atteint avec succès	Atteint avec succès	Maintenir un équilibre entre le nombre de nouvelles plaintes signées et le nombre de dossiers de plaintes fermés chaque année.		Atteint avec succès	Atteint avec succès	Continuer à accroître la prestation efficace des services de règlement alternatif des différends (RAD).		Atteint avec succès	Nouveau	En cours	Atteint avec succès	Atteint avec succès	Atteint avec succès	Atteint avec succès	Atteint avec succès	Atteint avec succès
				Renforcer l'utilisation du RAD par les plaignants et les mis en cause pour accroître le nombre de dossiers réglés au début du processus de traitement des plaintes.		Atteint avec succès	Atteint avec succès	Continuer d'offrir des conseils juridiques à la présidente, aux commissaires et à la haute direction de la Commission en ce qui concerne le processus de transformation.		Atteint avec succès	Atteint avec succès	Préciser le rôle de la Commission aux audiences devant le Tribunal canadien des droits de la personne pour s'assurer qu'elle axe son travail sur les plaintes qui ont le plus d'impact sur les droits de la personne.		Atteint avec succès	Nouveau	En cours	Atteint avec succès	Atteint avec succès	Atteint avec succès	Atteint avec succès	Atteint avec succès	Atteint avec succès
				Favoriser une étroite collaboration entre la Direction des services juridiques et les autres équipes et directions afin de donner des conseils juridiques à toutes les étapes du processus de traitement des plaintes et de l'élaboration des politiques.		Atteint avec succès	Atteint avec succès			Atteint avec succès	Atteint avec succès			Atteint avec succès	Nouveau	En cours	Atteint avec succès	Atteint avec succès	Atteint avec succès	Atteint avec succès	Atteint avec succès	Atteint avec succès

Renseignements sommaires

Raison d'être

La Commission canadienne des droits de la personne (la Commission) a été créée en 1977 afin d'appliquer la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. Cette *Loi* a pour objet de promouvoir l'égalité des chances d'épanouissement de tous les individus et de les protéger de la discrimination fondée sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la situation de famille, la déficience ou l'état de personne gracée.

La Commission a également le mandat d'appliquer la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* dont l'objet est de réaliser l'équité en milieu de travail et de corriger les désavantages subis, dans le domaine de l'emploi, par les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les personnes qui font partie des minorités visibles. La *Loi canadienne sur les droits de la personne* et la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* s'appliquent aux organismes et ministères fédéraux, aux sociétés d'Etat et aux entreprises privées sous réglementation fédérale.

Ressources financières totales (en milliers de dollars)

Prévues	Autorisations	Réelles
22 523 \$	22 616 \$	20 941 \$

Ressources humaines totales (ETP)

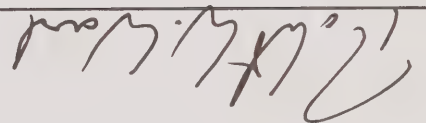
Prévues	Autorisations	Différence
195	199	4

Déclaration de la direction

Je sou mets, aux fins de son dépôt devant le Parlement, le *Rapport sur le rendement* de 2004-2005 de la Commission canadienne des droits de la personne.

Le présent document a été établi conformément aux principes de reddition de comptes que renferme le *Guide de préparation – Rapports ministériels sur le rendement* 2004-2005 du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

- Il respecte les exigences en matière de rapport;
- Il utilise une Architecture des activités des programmes approuvée;
- Il présente des données cohérentes, complètes, exactes et équilibrées;
- Il établit la base de la reddition de comptes pour les résultats obtenus compte tenu des ressources et des pouvoirs dont dispose la Commission;
- Les sommes indiquées se fondent sur les chiffres approuvés dans le Budget des dépenses et les Comptes publics du Canada.



Robert W. Ward
Secrétaire général

La Commission poursuit également son travail de sensibilisation de la collectivité dans le cadre de son Programme d'équité en matière d'emploi en effectuant des vérifications de la conformité des employeurs à la Loi sur l'équité en matière d'emploi et en donnant des ateliers et des exposés visant à les aider à satisfaire aux exigences de la Loi et à s'y conformer. Le cas échéant, la Commission travaille de concert avec la Commission de la fonction publique, l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada ou Ressources humaines et perfectionnement des compétences Canada en vue d'aborder les questions d'équité en emploi de façon plus globale pour l'ensemble de la fonction publique.

La Commission favorise une culture de l'amélioration continue par la mise en oeuvre du cadre de responsabilisation de gestion dans tout l'organisme. Le but ultime de tous ces changements est d'offrir un meilleur service aux Canadiens.



Mary Gusella
Présidente

Message de la présidente

Le processus de changement amorcé à la Commission en 2002-2003 s'est poursuivi en 2004-2005, et a donné lieu à de nouvelles améliorations au processus de traitement des plaintes liées aux droits de la personne et à un accent accru sur les services de première ligne.

Au cours des deux derniers exercices, les changements mis en œuvre à la Commission se sont traduits par les réalisations suivantes :

- une baisse de 28 % du nombre de dossiers actifs à l'étude;
- une baisse de 45 % des dossiers âgés d'au moins un an; et
- une augmentation de 33 % du nombre de décisions définitives.

Au nombre des mesures prises par la Commission pour améliorer sa gestion du règlement des plaintes, on trouve une rationalisation accrue des processus reliés à l'accueil et aux enquêtes, une notification plus rapide des mis en cause et la mise en place d'évaluations préliminaires destinées à clarifier les enjeux et à permettre aux parties de se faire une vision réaliste des possibilités de règlement.

Les équipes multidisciplinaires étudiant des plaintes regroupées par motifs et lancées en 2003-2004 ont démontré une très grande efficacité tant sur le plan de la cohérence dans le traitement des dossiers que de la détermination des tendances et des enjeux nécessitant une attention plus poussée sous forme de programmes de prévention auprès des employeurs ou de recherches stratégiques.

La Commission a réaffecté certaines de ses ressources vers les services de première ligne du continuum des droits de la personne à la suite du lancement en avril 2004 du Programme de prévention de la discrimination. Le Programme a principalement pour objet de fournir aux employeurs les outils nécessaires pour favoriser le respect des droits de la personne en milieu de travail et les inciter à recourir au règlement alternatif des différends en vue de résoudre les plaintes. La Commission a ratifié des protocoles d'entente avec deux employeurs clés et est en voie d'en conclure avec cinq autres.

Table des matières

SECTION I

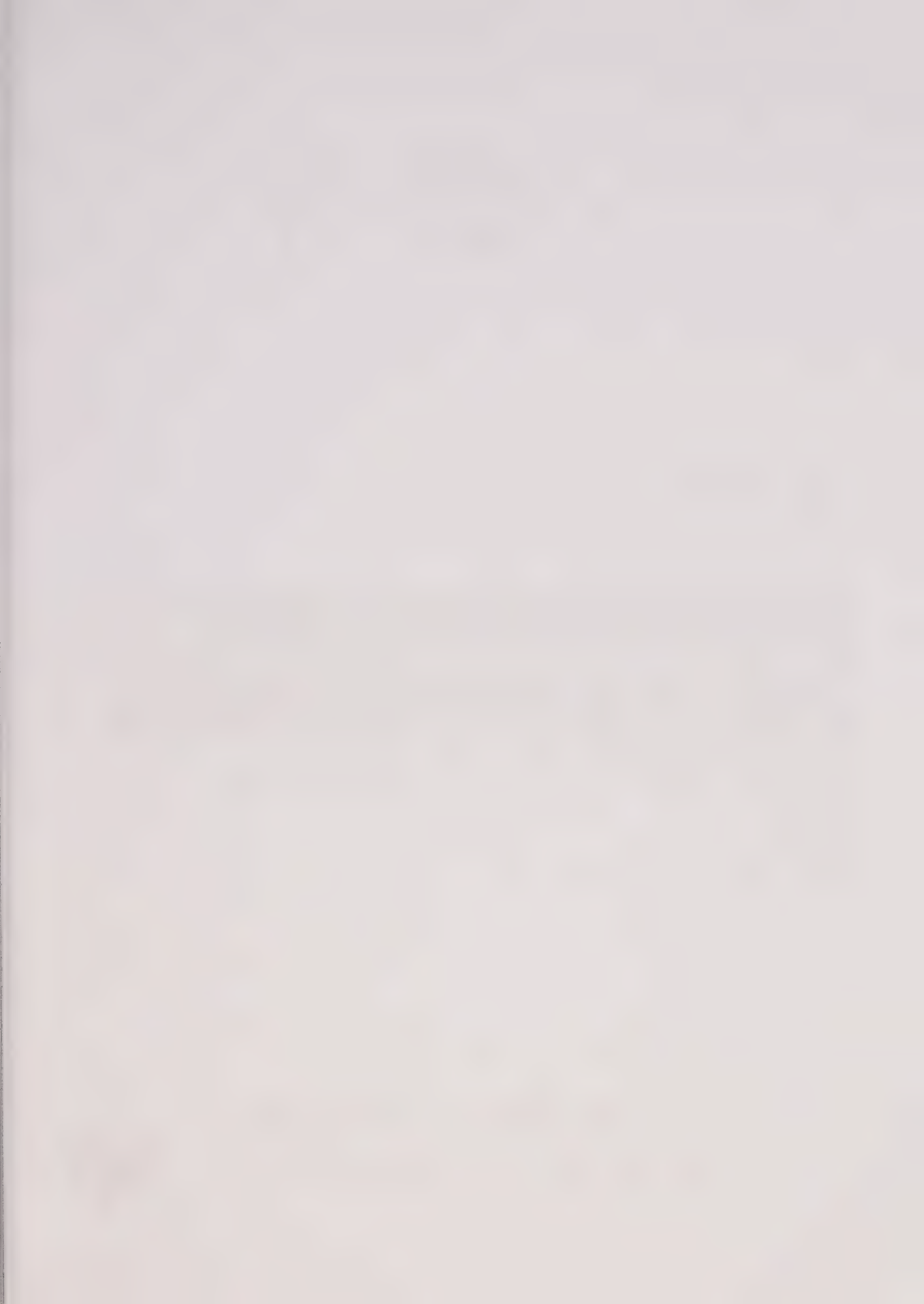
Survol	1
Message de la présidente	1
Déclaration de la direction	3
Renseignements sommaires	4
Rendement global	9

SECTION II

Analyse du rendement par résultat stratégique	11
Résultat stratégique I	11
Résultat stratégique II	22
Résultat stratégique III	26
Résultat stratégique IV	30

SECTION III

Renseignements supplémentaires	35
Renseignements relatifs à l'organisme	35
Tableau 1 : Comparaison des dépenses prévues aux dépenses réelles	36
Tableau 2 : Utilisation des ressources	37
Tableau 3 : Postes votés et législatifs	38
Tableau 4 : Coût net pour la Commission	38
Tableau 5 : Besoins en ressources par direction ou secteur	39
Tableau 6 : Renseignements sur les dépenses de projets	40
Tableau 7 : Vérifications et évaluations	40





**COMMISSION CANADIENNE DES
DROITS DE LA PERSONNE**

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant le 31 mars 2005

A. Irwin Cotler

L'honorable Irwin Cotler, C.P., député
Ministre de la Justice et procureur général du Canada

Avant-propos

Le gouvernement du Canada améliore sans cesse ses pratiques de gestion, ce qui constitue pour lui une priorité depuis le dépôt au Parlement, au printemps 2000, du document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Dans sa poursuite de l'excellence en gestion, le gouvernement envisage d'offrir aux Canadiens : un gouvernement à l'écoute, qui sert bien ses citoyens et qui est administré comme une seule et même entité cohérente; un gouvernement innovateur, qui est appuyé par une fonction publique hautement qualifiée, en mesure de bien tirer parti de toute l'information à sa disposition et de faire un usage optimal des fonds publics, tout en tenant compte des risques éventuels; et un gouvernement redevable, qui rend compte clairement et ouvertement de son rendement au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats au Parlement et aux citoyens. Ils sont au cœur même de l'application du concept du gouvernement redevable.

Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement de rapports publics efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004-2005* : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/04-05/guidelines/guide_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte, faire le lien entre le rendement et les engagements antérieurs, expliquer les changements ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Le présent rapport ministériel sur le rendement (ainsi que ceux de nombreux autres ministères et organismes) peut être consulté sur le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Les lecteurs qui désiraient un aperçu global des efforts déployés par le gouvernement du Canada afin d'améliorer la qualité de vie peuvent lire *Le rendement du Canada 2005*, qu'on peut également consulter à l'adresse Internet précitée. Ce rapport est structuré autour de trois grands thèmes (économie durable, fondements sociaux du Canada et la place du Canada dans le monde) et sa version électronique renferme des liens avec les rapports ministériels sur le rendement pertinents. *Le rendement du Canada 2005* renferme également un aperçu spécial des efforts déployés par le gouvernement afin d'améliorer le bien-être des Autochtones.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer sans cesse les rapports qu'il présente au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer, au fil du temps, la qualité des rapports ministériels sur le rendement et autres rapports.

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par
le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2005

No de catalogue BT31-4/25-2005
ISBN 0-660-62920-8

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à www.tbs-sct.gc.ca
Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé
pour désigner tant les hommes que les femmes.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste
auprès des Éditions du gouvernement du Canada — TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.gc.ca>



Commission canadienne des droits de la personne

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2005

CA1
FN
-E77

Government
Publications



Canadian Human Rights Tribunal

Performance Report

For the period ending
March 31, 2005

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The Report on Plans and Priorities provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The Departmental Performance Report provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring Report on Plans and Priorities.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by
the Minister of Public Works and Government Services Canada — 2005

Catalogue No. BT31-4/44-2005
ISBN 0-660-62921-6

This document is available on the TBS Web site at www.tbs-sct.gc.ca
This document is available in alternate formats on request.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Foreword

The Government of Canada has made continuous improvement in its management practices a priority since *Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada* was tabled in Parliament in the spring of 2000. Driving the government's pursuit of management excellence is its vision to provide Canadians with a responsive government, which serves citizens and manages itself as a unified, coherent enterprise; an innovative government supported by a highly-qualified public service equipped to leverage information and make the best use of public funds while balancing risk; and an accountable government which answers clearly and openly for its performance to Parliament and to Canadians.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens. They are at the heart of accountability in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective public reporting (provided in the *Guide for the Preparation of the 2004-05 Departmental Performance Reports*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr1/04-05/guidelines/guide_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes (benefits to Canadians and Canadian society) and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

This departmental performance report (along with those of many other organizations) is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers wishing a high level, whole of government overview of the Government of Canada's efforts to improve quality of life should refer to *Canada's Performance 2005* available at the same internet address. This report is structured around three broad policy areas (Sustainable Economy, Canada's Social Foundations and Canada's Place in the World) and, in its electronic version, links to relevant Departmental Performance Reports. *Canada's Performance 2005* also contains a special overview of the government's efforts to improve the well-being of Aboriginal peoples.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers can do much to ensure that Departmental Performance Reports and other reports are enhanced over time.

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier, Ottawa, Ontario K1A 0R5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Canadian Human Rights Tribunal 2004–2005

Departmental Performance Report

A handwritten signature in dark ink, reading "Irwin Cotler", is positioned above a horizontal line. The signature is written in a cursive style.

Irwin Cotler
Minister of Justice

Table of Contents

SECTION I — OVERVIEW	1
Chairperson’s Message	2
Management Representation Statement.....	3
Summary Information.....	4
Overall Performance	5
SECTION II — ANALYSIS OF PERFORMANCE BY STRATEGIC OUTCOME	10
Analysis of Performance by Strategic Outcome.....	11
Key Activities	12
Performance Accomplishments	13
The Effect of Recent Tribunal Decisions on Canadians.....	19
SECTION III — SUPPLEMENTARY INFORMATION	23
Organizational Information.....	24
SECTION IV — OTHER INFORMATION	29
Contact Information	30
Legislation and Associated Regulations Administered	30
Statutory Annual Reports and Other Departmental Reports	30

SECTION I — OVERVIEW

Chairperson's Message

For the fourth consecutive year, in 2004–2005 the number of complaints the Canadian Human Rights Commission referred to the Canadian Human Rights Tribunal in accordance with the *Canadian Human Rights Act* continued to increase. This level of workload poses a significant challenge for the Tribunal, particularly because there has also been an increase in the number of parties appearing before the Tribunal without legal assistance or representation on their behalf. Many complainants are people of modest means who are not able to afford legal representation. Respondents at the federal level, however, are mostly large corporations or government departments, well resourced and well represented at Tribunal hearings.

One result is that cases that proceed to hearing take longer to complete as lay litigants struggle to cope with an unfamiliar process. Another result is an extra burden on Tribunal staff, to whom unrepresented parties turn for guidance in dealing with pre-hearing procedures and in presenting their case at the hearing.

In response, the Tribunal has prepared guides designed to assist unrepresented parties in understanding the Tribunal's process. The Tribunal will also be introducing new technology, such as an automated case management system, to assist in better management of the complaints that come before it.

In late 2003, the Tribunal's Chairperson was appointed to the Federal Court. The position of Chairperson was only recently filled by promotion from the Vice-Chairperson position in December 2004. The position of Vice-Chairperson was subsequently filled by promotion of a full-time Member in February 2005, and the vacated full-time Member position was filled immediately following the fiscal year under report.

The Tribunal also experienced a transition in management during the last fiscal year. A new Registrar was appointed in May 2004 to replace the retiring Registrar, who had 26 years of corporate history and had been with the Tribunal since its creation as a separate, independent body from the Commission.

The increased number of complaint referrals continued to challenge the Tribunal in 2004–2005. The Tribunal has nevertheless continued to perform well in meeting its legislated mandate to provide an adjudication process that is efficient, equitable and fair, and I am sure that the Tribunal is well positioned to continue to meet these challenges into the future.



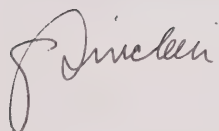
J. Grant Sinclair

Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2004–2005 Departmental Performance Report (DPR) for the Canadian Human Rights Tribunal.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the Treasury Board of Canada Secretariat's *Guide for the Preparation of 2004–2005 Departmental Performance Reports*:

- It adheres to the specific reporting requirements;
- It uses an approved Business Lines structure;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and accurate information;
- It provides a basis of accountability for the results pursued or achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved numbers from the Estimates and the Public Accounts of Canada.



Name: J. Grant Sinclair

Title: Chairperson

Date: September 19, 2005

Summary Information

Raison d'être

The Canadian Human Rights Tribunal is a quasi-judicial body that hears complaints of discrimination referred to it by the Canadian Human Rights Commission (the Commission) and determines whether the activities complained of violate the *Canadian Human Rights Act* (CHRA). The purpose of the CHRA is to protect individuals from discrimination and to promote equal opportunity. The Canadian Human Rights Tribunal also decides cases brought before it under the *Employment Equity Act* (EEA) and, pursuant to section 11 of the CHRA, determines allegations of wage disparity between men and women doing work of equal value in the same establishment.

Total Financial Resources

Planned Spending (\$ millions)	Total Authorities (\$ millions)	Actual Spending (\$ millions)
4.3	5.0	4.2

Total Human Resources

Planned (FTEs*)	Actual (FTEs*)	Difference
26	26	—

*Full-Time Equivalents.

Summary of Performance in Relationship to Departmental Strategic Outcomes, Priorities and Commitments

Strategic Outcome	2004–2005 Priorities/Commitments*	Type	Planned Spending	Actual Spending	Expected Results and Current Status
Canadians have equal access to the opportunities that exist in our society through the fair and equitable adjudication of human rights cases that are brought before the Canadian Human Rights Tribunal.	1. Review existing performance targets.	Ongoing	n/a		Successfully met
	2. Complete remaining Modern Comptrollership initiatives.	Ongoing	\$30,000	\$17,755	Successfully met
	3. Review and consider developing and implementing a communications strategy to fully inform the public about our mandate and purpose.	Ongoing	n/a		Successfully met

4. Continue to work, as required, with the Department of Justice on possible amendments to the CHRA, in response to the La Forest Report. ¹	Ongoing	n/a		Ongoing
5. Develop new tools to assist unrepresented parties who appear before the Tribunal.	New	\$25,000	Nil	Partially met, ongoing
6. Plan for a smooth transition for the change in senior management.	New	n/a		Successfully met
7. Conduct a review on the feasibility and benefits of a new computerized case management system and electronic filing system.	New	\$300,000	\$33,076	Successfully met, with ongoing improvements
8. Other — Business as usual		\$3,923,000	\$4,144,915	Ongoing business
Total		\$4,278,000	\$4,195,746	

¹ *Promoting Equality: A New Vision*, published by the Canadian Human Rights Act Review Panel under the authority of the Minister of Justice and the Attorney General of Canada, Ottawa, 2000 (available at <http://canada.justice.gc.ca/chra/en/>).

***Note:** Priority number 1 in the Tribunal's 2004–2005 Report on Plans and Priorities arises from a survey conducted by the Tribunal in 2002 on the quality of services provided to clients. The status of this priority has been reported in the Tribunal's previous fiscal year Performance Report as having been met. The results of the survey suggested a relatively high level of satisfaction with the Tribunal Registry's services. The decision not to hold another survey at this time, however, stems from concerns as to the validity of conclusions based on responses from the small number of clients who would be available for such a survey.

Overall Performance

The Tribunal's mission is to ensure that Canadians have equal access to the opportunities that exist in our society through the fair and equitable adjudication of the human rights cases that are brought before it. Pursuit of that goal requires the Tribunal to determine human rights disputes in a timely, well-reasoned manner that is consistent with the law.

The Tribunal is a small organization with very limited resources. Its ability to draw from internal resource reallocations is practically non-existent. The evidence and issues raised in complaints referred to the Tribunal are becoming increasingly more complex, the workload is increasing and the timelines for processing complaints continue to be challenged. Nonetheless, the period under report was remarkably productive, both from the perspective of an efficient and expeditious inquiry process and from the viewpoint of fair and impartial disposition of complaints.

For a second consecutive year, the number of complaints the Tribunal received was the highest in its history. In 2003, the Tribunal opened 130 complaint files. In 2004, that number rose to 139 complaints, a 200-percent increase over the Tribunal's previous seven-year average of 44.7 cases per year. Table 1 shows the number of new complaints referred to the Tribunal from 1996 through 2004. In addition, the Tribunal rendered 19 decisions and 21 rulings in 2004.

Table 1: New Cases, 1996 to 2004*

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Totals
Human Rights Tribunals/Panels	15	23	22	37	70	83	55	130	139	574
Employment Equity Review Tribunals Appointed	0	0	0	0	4	4	0	0	0	8
Totals	15	23	22	37	74	87	55	130	139	582

* Complaints are referred to the Canadian Human Rights Tribunal by the Canadian Human Rights Commission in accordance with the *Canadian Human Rights Act*.

In 2004–2005, the Tribunal began to take a much more active approach to managing cases, followed up on implementation of its Modern Comptrollership Action Plan, piloted a new automated case management process and made a smooth transition to the change in senior management that resulted in a new Chairperson, Vice-Chairperson and Registrar.

A factor that has helped to mitigate the workload facing the Tribunal in 2004–2005 is the continuity of its membership. Beginning in 2003 when his predecessor was appointed to the Federal Court, the Tribunal's Vice-Chairperson acted in the position of Chairperson before being promoted to the latter post by the Minister in December 2004. His established expertise with the inquiry process and mediation has allowed the Tribunal to avoid any loss of efficiency that would have accompanied a steeper learning curve. Similarly, in February 2005, the Minister also promoted an experienced full-time Tribunal Member to the vacated position of Vice-Chairperson. Shortly after the end of the period under report, the resulting full-time Member vacancy was filled. The Tribunal is now operating with a full complement of full-time Members, in addition to a total of six part-time Members representing various geographical locations across Canada.

Operational Environment

The tone of hearings before the Tribunal has become more adversarial and the hearing process more frequently the subject of motions and objections than in the past. Although the Tribunal has developed pre-hearing disclosure procedures to ensure a fair and orderly hearing, the efficiency of that process is frequently threatened by missed deadlines, requests for adjournment and issues vehemently contested between the parties. Such situations are often exacerbated in cases where a party is without legal representation. At the end of the day, the only way out of an impasse is for the Tribunal to intervene by holding a case management conference.

Hearings on the merits of a complaint (i.e., evidence, testimony and legal argument) are also longer and more complex than in the past. Parties are sometimes uncertain of or untrained in how to focus on the issues that require adjudication by the Tribunal. While the Commission's experience at both the pre-hearing and the hearing stage is of considerable help to parties and to the Tribunal, the Commission does not participate in all hearings. The end result is sometimes manifested in additional hearing days, at considerable expense to the parties, as well as to the Tribunal. Once again, the Tribunal has met a new challenge by adapting its approach. It has taken the opportunity to conduct case management conferences with the parties at strategic points throughout the pre-hearing process, to guide the parties toward a more predictable, streamlined and fair approach to the conduct of cases. Case management conferences — an innovation the Commission contributed to and participates in — will enable the Tribunal to ensure more effective and efficient hearings that are more consistent with the expeditious process contemplated by the CHRA.

Faced with its highest-ever volume of new complaints and with the delays described above, the Tribunal cannot reasonably expect that all cases can be completed within the 12-month target period. Based on the procedural adjustments made in 2003–2004, however, and given the more active case management approach adopted in 2004–2005, the Tribunal is optimistic it can minimize the impact of delays. And while the Tribunal is always careful when imposing constraints, particularly in terms of time, so as not to exert undue pressure on parties, it nevertheless sees a more proactive case management approach as one that will benefit parties through a more balanced and efficient use of the available resources.

Context

Jurisdiction

The *Canadian Human Rights Act* (CHRA) protects all Canadians against discrimination by federally regulated employers or service providers, including: federal government departments and agencies; Crown corporations; chartered banks; interprovincial railways; airlines; telecommunications and broadcasting organizations; and shipping and interprovincial trucking companies. Complaints may relate to discrimination in employment or in the provision of goods, services, facilities and accommodation that are customarily available to the public. The CHRA prohibits discrimination on the basis of race, national or ethnic origin, colour, religion, age, sex, marital status, family status, sexual orientation, disability or conviction for which a pardon has been granted.

Complaints of discrimination based on sex include allegations of wage disparity between men and women doing work of equal value in the same establishment.

In 1996, the Tribunal's responsibilities were expanded to include the adjudication of complaints under the *Employment Equity Act* (EEA), which applies to all federal government departments and federally regulated private sector employers with more than 100 employees. Employment Equity Review Tribunals are created, as needed, from Members of the Tribunal. The subject of the inquiry usually relates to the Tribunal's review of a direction given by the Canadian Human Rights Commission to an employer with respect to an employment equity plan. The Tribunal, after hearing evidence and oral argument, may confirm, rescind or amend the Commission's direction. Since the first appointment of such a tribunal in February 2000, only seven more applications have been made. No applications were made in either 2003–2004 or 2004–2005 (see Table 1). To date, there are no open cases and no hearings have been held, because the parties have reached settlement before a hearing commenced. The EEA has been scheduled for parliamentary review in 2005.

Parliament's passage of amendments to the CHRA in 1998 provided for a more highly qualified Tribunal, which we believe is generating a more consistent body of jurisprudence through its decisions and written rulings. In the years since the amendments were passed, we continue to perceive a greater acceptance of the Tribunal's interpretation of the Act by the reviewing courts. This development is expanded upon in Section II of this report (see Table 3). Eventually, this acceptance will benefit complainants and respondents and will ultimately result in more timely, fair and equitable disposition of complaints, at a reduced cost to the justice system.

Risk Management Issues

The Tribunal faced risks in two major areas in 2004–2005: workload issues and the increased number of unrepresented parties. Developments in these areas were expected to have a substantial impact on how the Tribunal conducts its business and its ability to fulfil its mandate. The following is a brief synopsis of these risks and what the Tribunal is doing to address them.

The number of complaints referred to the Tribunal has risen dramatically since 2002 when only 55 cases were received. In 2003, 130 new complaints were referred, and in 2004, that number rose again to 139 complaints, significantly higher than the average of 45 referrals per year from 1996 through 2002.

In addition to the higher volume of complaints, the Tribunal is also faced with the challenge of conducting an adjudicative process in which many complainants are unrepresented by legal counsel. The Commission's role before the Tribunal is not to provide legal representation for complainants but rather, *inter alia*, to represent the public interest. Nevertheless, the Commission can be of significant assistance to parties and to the Tribunal in the Tribunal's adjudicative process. In 2002, however, the Commission began to limit its participation in hearings before the Tribunal. As a result, many complainants who would otherwise have relied on Commission counsel to lend support are now required to conduct their cases, present evidence and call witnesses without legal

assistance. Accordingly, Tribunal Members and staff must spend much more time explaining the process and coordinating mediation and hearing activities. In addition, the filing of documents with the Tribunal is delayed, additional case management attention is required and the hearings themselves generally move much more slowly.

The Tribunal has made several changes in response to these circumstances. The practice of mediation was reintroduced in March 2003, after having been discontinued for reasons that are still relevant and that are explained in past reports. The Tribunal also adjusted operating procedures to better meet the needs of unrepresented parties; revised initial correspondence to the parties to ensure better understanding of the information required to process a complaint; and adopted a more aggressive approach to case management to keep the process on track and to ensure parties meet deadlines.

Although operating policies and procedures continue to be adjusted, such a large increase in workload and the challenges of dealing with unrepresented parties has placed considerable stress on the Tribunal's ability to meet its targeted timeframes for processing complaints. While the delays are not significant at this time, the Tribunal considers any decline in service to our clients to be unacceptable. The Tribunal is continuing to monitor its workload and procedures closely, and is making adjustments where necessary to ensure the quality of the services it provides is not compromised.

**SECTION II —
ANALYSIS OF PERFORMANCE BY
STRATEGIC OUTCOME**

Analysis of Performance by Strategic Outcome

Strategic Outcome

The Tribunal's single strategic outcome is:

Canadians have equal access to the opportunities that exist in our society through the fair and equitable adjudication of human rights cases that are brought before the Canadian Human Rights Tribunal.

Intermediate Outcomes

- To provide clear and fair interpretation of the CHRA and the EEA.
- To provide an adjudication process that is efficient, equitable and fair to all who appear before the Tribunal.
- To establish meaningful legal precedents for the use of employers, service providers and Canadians.

Immediate Outcomes

- To provide Canadians with a dispute resolution process that allows for complaints of discrimination to be heard and ruled on fairly and impartially.
- To award fair remedies as appropriate to end future discriminatory practices.
- To provide Canadians with an improved and meaningful understanding of their rights and obligations under the CHRA and EEA.

Plans, Priorities and Commitments

1. Review existing performance targets.
2. Complete remaining Modern Comptrollership initiatives.
3. Review and consider developing and implementing a communication strategy to fully inform the public about our mandate and purpose.
4. Continue to work, as required, with the Department of Justice on possible amendments to the CHRA in response to the La Forest Report.
5. Develop new tools to assist unrepresented parties who appear before the Tribunal.
6. Plan for a smooth transition for the change in senior management.
7. Conduct a review on the feasibility and benefits of a new computerized case management system and electronic filing system.
8. Other – Business as usual.

Program, Resources and Results Linkages

The Tribunal has only one program: to conduct hearings and render decisions on those hearings. The following major decisions were reached in 2004–2005:

In an employment case, the Tribunal explored the ambit of the provision in the CHRA that prohibits anyone against whom a complaint has been filed from retaliating or threatening retaliation against the individual who filed the complaint. The Tribunal had to decide, regardless of whether the respondent intended to retaliate, whether the complainant could *reasonably perceive* the respondent's impugned conduct as retaliation for having filed a complaint. Certain incidents were found to meet this standard, while others were not.

In another case, a respondent employer removed a disabled complainant from his driving duties for safety reasons. The Tribunal found this to be discriminatory, given the scientific evidence available and the respondent's failure to attempt to accommodate the complainant by examining different ways of performing his duties. The respondent was able to limit its liability in the case by offering the complainant alternative employment.

Finally, the Tribunal rendered a decision in a case in which a black complainant alleged that a hiring and promotion process was discriminatory. The Tribunal found that the competition was corrupted by favouritism and that the respondent had failed to establish that there was no racial element to the favouritism. However, the Tribunal also found that the complainant would not have obtained a position in that particular competition, even if it had been properly conducted.

Planned spending for fiscal year 2004–2005 was \$4,278,000. Total authorities received were \$5,058,031. Actual spending was \$4,195,746.

Key Activities

To achieve our strategic outcome, the Tribunal must perform the following key activities:

- it must manage the Tribunal's workload; and
- it must provide efficient and effective coordination of complaint cases.

Tribunal's Workload

The Tribunal experienced its highest-ever workload in 2004. A total of 139 complaints were referred under the CHRA (130 complaints were received in 2003). This represents a 200-percent increase over the average number of complaints received during the previous seven-year period. In addition, the number of litigants appearing at hearings before the Tribunal who are without expert legal representation has risen dramatically in recent years.

A question often arises as to how closely the adjudication process should be managed and scrutinized by an adjudicating body to ensure an efficient and expeditious process. While much depends on the nature of each particular case, the dramatic increase in the workload

of the Tribunal in recent years has meant that active management of complaint cases before the Tribunal is necessary to avoid delays and the inevitable additional costs. Active case management is particularly important in cases in which parties appearing before the Tribunal are without legal representation and may be unfamiliar with the adjudication process. It is equally important to optimize time spent at hearing, where witnesses, evidence and argument on the issues might otherwise become embroiled in debates that are irrelevant to the main points requiring decision by the Tribunal.

Case Coordination

The Tribunal is a small organization. To optimize its limited resources and meet workload challenges, the Tribunal not only must coordinate mediation and hearings, but it must also coordinate the pre-hearing process, which often entails hearings to decide preliminary issues as well as a series of case management teleconferences in cases where mediation is either declined or is unsuccessful.

The Tribunal’s Registry closely monitors the deadlines within which the parties are required to meet their pre-hearing obligations, such as disclosure, identification of witnesses and facts, and submissions on preliminary issues. Although the Tribunal has only one office located in the National Capital Region, its federal jurisdiction poses a particular challenge for ensuring efficiency and effectiveness in conducting hearings at locations across Canada.

Performance Accomplishments

1. Review existing performance targets.

Planned Activities	Results
Assess adequacy of existing targets, analyze case statistics and service levels, modify procedures and develop new performance measurements if appropriate.	Previous performance measurements confirmed; Tribunal assessing the timeliness and effectiveness of the hearing process.

The Tribunal has identified three leading performance measurement targets for ensuring the timely and effective delivery of hearings processes to clients:

- commencing hearings within six months of receiving a case referral, in 80 percent of cases;
- rendering decisions within four months of the close of the hearing, in 95 percent of cases; and
- concluding cases within 12 months of referral.

These targets were reviewed in 2004–2005 during an exercise to develop a Results-based Management Accountability Framework for the Tribunal. Although the Tribunal’s heavy

workload in 2003–2004 and 2004–2005 has stressed the limits of these measures, they remain adequate targets for the purpose of assessing the Tribunal’s performance.

Last year, the Tribunal reported that it was having difficulty achieving its targets due to two main factors: delays requested by the parties and a dramatic increase in the number of complaints. The same factors, in addition to a slightly higher number of complaints received by the Tribunal in 2004, have continued to make it difficult to meet these targets during the period under report.

- Only 12 (42.9 percent) of the 28 cases that commenced hearings in 2003–2004 did so within a six-month timeframe. The greatest delays were incurred during the earliest period of the transition to the Tribunal’s new procedures, which were revised in response to the increased workload and to changes in the Commission’s level of participation in inquiries before the Tribunal. In 2004–2005, only 4 (26.7 percent) of the 15 cases that began hearings during that period did so within a six-month timeframe. However, many complaints received in 2004 are still in the pre-hearing case management process and, therefore, remain open.
- In 2003–2004, 62 percent of the 16 decisions that were rendered by the Tribunal were released within a four-month time frame. Although that ratio decreased to 54 percent of the 19 decisions released in 2004–2005, only three decisions took longer than six months and the overall average time for release of decisions was only marginally above the four-month target.
- As noted in Table 2, the average number of days to complete cases was 214 in 2002. This average decreased to 187 in 2003, and has dropped markedly to 131 days in 2004. For the most part, this drop can be attributed to settlements, arrived at through mediation conducted by a Tribunal Member and/or with the help of the Commission. For cases requiring a full hearing and decision, however, the average time to close a case in 2001 was 384 days, with six cases requiring more than one year to finalize. In 2002, the average time was reduced to 272 days, and no case

Table 2: Average Days to Complete Cases from Date of Referral, 1996 to 2004

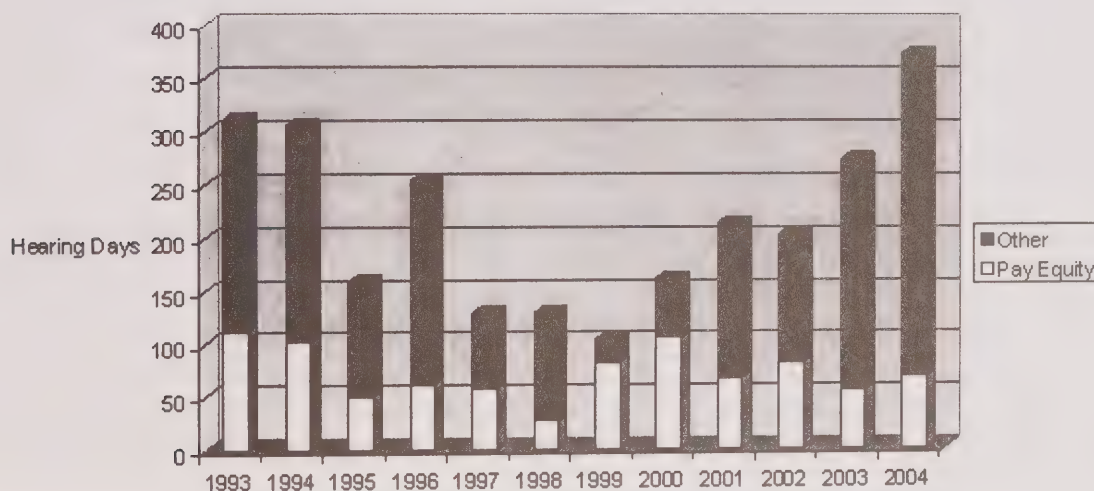
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004*
No. of days to first day of hearing	234	93	280	73	213	293	257	190	217
Time for decision to be submitted from close of hearing	189	75	103	128	164	177	158	126	121
Average processing time to close file	266	260	252	272	272	255	214	187	131

* As at report date, many complaints referred in 2004 are still at the pre-hearing case management stage or otherwise remain open due to delays from the parties. Figures with respect to complaints referred in 2004 are therefore subject to change.

took more than a year to complete. In 2003, the average was 405 days, with eight cases requiring more than one year to complete. Although the average time to close a case improved slightly to 396 days in 2004, 11 cases took more than a year to complete. Of the cases that proceeded beyond the one-year target in 2004, the delays incurred were mostly in response to requests from the parties or became the subject of Federal Court proceedings.

In 2004, the number of hearing days conducted by the Tribunal rose dramatically again to 372, including 67 days for hearings in pay equity cases (see Figure 1). Although the Tribunal's workload increased dramatically in both 2003 and 2004, the number of available Members declined following the appointment of the Tribunal's Chairperson to the Federal Court in November 2003 and the resignation of a part-time Member. The Minister has now filled all full-time positions at the Tribunal, including the positions of Chairperson and Vice-Chairperson, and has made four new appointments of part-time Members, for a total complement of 10 Tribunal Members. The Tribunal is now well positioned to continue conducting inquiries that meet the earliest convenience of the parties.

Figure 1: Number of Hearing Days per Year



The Commission plays an important role in the inquiry process. While it has limited the number of full hearings in which it participates, the Commission's extensive experience is nevertheless of assistance in helping the parties, particularly unrepresented complainants, understand the adjudicative process. The Commission has also undertaken to participate in all mediations before the Tribunal and has contributed to the development of the case management process introduced in 2004 to reduce delays in the pre-hearing process and to increase efficiencies at hearing. For cases in which the Commission decides not to participate at the hearing, considerably more of Tribunal Members' time is devoted to giving directions and hearing cases presented by claimants who are unrepresented and do not have the benefit of legal training. To further assist litigants, the Tribunal's information pamphlets are designed to help guide the parties

through the Tribunal process and Registry staff are trained in providing parties with additional information and guidance.

Early involvement by a Tribunal Member in case management appears to be helping to avert problems between the parties that might otherwise create a log jam at the front end of cases. Although the annual total of decisions and rulings rendered by the Tribunal rose consistently until 1994, it has remained relatively stable since. In 1994, the Tribunal rendered 16 decisions on the merits of discrimination complaints and issued 24 rulings (with reasons) dealing with procedural, evidentiary, jurisdictional or remedial issues. In 2003 and 2004, those figures were 12 decisions/30 rulings and 19 decisions/21 rulings, respectively. The ratio of rulings to decisions on the merits appears to be swinging more toward the latter form of disposition than in the past. Whether or not this trend is wholly or partially attributable to case management is difficult to say. Case management as a formal process is a relatively new initiative at the Tribunal; some time will be needed before its success can be determined.

2. Complete remaining Modern Comptrollership initiatives.

Planned Activities	Results
Develop a Results-based Management Accountability Framework (RMAF), implement the RMAF and monitor Modern Comptrollership sustainability.	The Tribunal has developed its RMAF and is monitoring Modern Comptrollership practices.

In 2004–2005, the Tribunal completed development of a Results-based Management Accountability Framework (RMAF) to help ensure that programs, projects and initiatives meet their intended goals and objectives. The RMAF, an approach developed by the Treasury Board Secretariat of Canada in 2001, provides the Tribunal with a blueprint to plan, measure, evaluate and report on results. Future reports on the Tribunal's performance will be guided by the RMAF. Ultimately, the RMAF will help the Tribunal to remain responsive to evolving issues and to measure its progress in achieving expected results.

The Tribunal has embedded Modern Comptrollership principles and practices into the culture of the organization and ensures their sustainability through ongoing monitoring.

3. Review and consider developing and implementing a communications strategy to fully inform the public about our mandate and purpose.

Planned Activities	Results
Distribute information packages.	Information packages made available to parties appearing before the Tribunal and to the general public.

A number of information packages on the Tribunal's role were already in place prior to the period under report. These are revised and updated whenever procedures or practices change, or when the Tribunal releases decisions and rulings. For example, the Tribunal's Rules of Procedure have been republished and information on the Internet site is updated on a regular basis.

As noted earlier in this report, the Tribunal instituted an active case management approach in early 2004 with a view to enhancing the efficiency of the inquiry process. Accordingly, the Tribunal's booklet, *What Happens Next?* which is currently made available to assist parties in understanding the inquiry process, has been reviewed and will be revised shortly. A plan was also developed in 2004–2005 to review and update the Tribunal's full suite of information packages, including an initiative to modernize its Internet site. These activities will be completed in 2005–2006 before embarking on a comprehensive review and revision of the Tribunal's communications strategy.

4. Continue to work, as required, with the Department of Justice on possible amendments to the *Canadian Human Rights Act*, in response to the La Forest Report.

Planned Activity	Results
Develop operational models based on the changes proposed to the Tribunal's structure and role by amendments to the CHRA.	The Tribunal will await action by the Department of Justice on this initiative and is prepared to move forward if requested to do so.

5. Develop new tools to assist unrepresented parties who appear before the Tribunal.

Planned Activity	Results and Timelines
Develop additional how-to documents for the use of unrepresented parties.	User information available and being revised for unrepresented parties.

The rise in unrepresented parties appearing before the Tribunal has placed an increased burden on staff to explain the basics of an administrative law system. A number of how-to documents are distributed to all parties appearing before the Tribunal to assist clients in understanding the inquiry process. These, in addition to ongoing updates to the Tribunal's Internet site, are in the process of being revised to reflect the Tribunal's new case management approach.

6. Plan for a smooth transition for the change in senior management.

Planned Activities	Results and Timelines
Prepare briefing materials, schedule meetings and provide support to new managers.	Materials, activities and resources fully completed to support transition to a new Chairperson, Vice-Chairperson and Registrar.

7. Conduct a review of the feasibility and benefits of a new computerized case management and electronic filing system.

Planned Activities	Results and Timelines
Research case management systems, install chosen product and conduct cost-benefit analysis of implementing electronic system of case filing.	Feasibility review completed and automated case management system installed and being piloted, including capacity for electronic filing of documents.

In 2004–2005, the Tribunal completed its research into automated case management systems and continued even further by embarking on an ambitious project to introduce an affordable automated case management system. Called the “Tribunal Toolkit,” this product has capabilities for enhancing information storage, evidence tracking, note-taking by Tribunal Members, and retrieval of electronic documents and statistical data. It is also compatible with the federal government’s leading Records, Documents and Information Management System.

The Tribunal Toolkit has already reached the pilot stage. Full implementation is planned for 2005–2006. The Toolkit has also been designed with a robust capability for receiving and processing documents electronically. It is important to keep in mind, however, that the clients the Tribunal serves have different levels of access to electronic means, and in some cases no access at all. To ensure equal access to fair adjudication of discrimination complaints, the Tribunal is therefore mindful of the need to support a dual-track system (i.e., electronic and hard-copy documents) for the foreseeable future.

8. Other — Business as usual.

Planned Activities	Results and Timelines
Ensure readiness to meet legislated requirements for modernization of human resources management in the public service.	The Tribunal has worked closely with central federal government agencies to ensure the Tribunal's human resources management policies and practices are compliant with recent amendments to the <i>Public Service Labour Relations Act</i> and to ensure readiness for the coming into force in December 2005 of changes to the <i>Public Service Employment Act</i> .

The Effect of Recent Tribunal Decisions on Canadians

The mission of the Tribunal is to provide Canadians with a fair and efficient public inquiry process for enforcement of the CHRA and the EEA.

The Tribunal has a single program — conducting hearings — and its principal goals in carrying out this responsibility are to conduct hearings as expeditiously and fairly as possible, and to render fair and impartial decisions that will withstand the scrutiny of the parties appearing before the Tribunal and the courts that review the Tribunal's decisions. In other words, whatever the result of a particular case, all parties should feel they were treated with respect and fairness.

In 2004–2005, the Tribunal issued 13 decisions with reasons that answered the question, “Did discrimination occur in this case?” Tribunal decisions put an end to disputes between complainants and respondents (subject to rights of judicial review before the Federal Court) as to whether the CHRA was infringed in a particular instance. The decisions also have an impact beyond the parties to the case, bringing real benefits to Canadian society as a whole.

Simply put, Tribunal decisions give concrete and tangible meaning to an abstract set of legal norms. The CHRA prohibits discriminatory practices. It also offers justifications for certain conduct that may be discriminatory, but it does not give examples or illustrations. For that matter, the CHRA does not even define the word “discrimination.” It is mainly through Tribunal decisions that Canadians' rights and obligations under the legislation are defined. In that regard, a decision dismissing a complaint is just as noteworthy as a decision that finds a complaint to have been substantiated.

The following are summaries of three decisions rendered by the Tribunal in 2004–2005. They offer a glimpse of the kinds of complaints brought before the Tribunal, as well as some insight into how such cases affect all Canadians. The summaries of the other 10 Tribunal decisions of 2004–2005 can be found in the Tribunal's 2004 annual report.

Virk v. Bell Canada (Ontario) 2005 CHRT 02 (Deschamps)

The complainant, who was of South Asian descent, was employed by the respondent as a resource associate in the direct marketing centre. He alleged that the respondent discriminated against him by failing to permanently appoint him to a management position due to his national or ethnic origin. He further alleged that he was subjected to a retaliatory dismissal after complaining about this matter. The Tribunal found that the respondent gave the complainant a series of acting manager assignments. It was far from certain that an acting manager would become a permanent manager at the end of any given assignment. The respondent acted reasonably when, at one point, it discontinued the complainant's acting assignment and replaced him with a permanent manager; the permanent manager possessed the required sales experience, was a good fit, and was facing the possibility of lay-off due to downsizing. The Tribunal noted that the complainant's director had not hired a person of South Asian descent as a manager for a number of years, that a list of senior managers was mostly composed of apparently Caucasian names, and that the respondent did not meet the national profile for visible minority representation in management. These facts, however, were not sufficient to give rise to an inference of discrimination in the complainant's case. Moreover, for a period of time, a South Asian permanent manager was put in charge of the project that the complainant had formerly managed. On the issue of retaliation, the Tribunal found that the complainant's eventual lay-off was due to his own failure to adequately pursue his displacement rights; his manager had not misled him in this regard. The complaint was dismissed.

Tweten v. RTL Robinson Enterprises Ltd. 2005 CHRT 8 (Chotalia)

The complainant was employed as a heavy-duty mechanic with the respondent trucking company. After injuring his back on the job and being off work for several months, the complainant requested light duties from the respondent so that he would be able to return to work. The respondent, in turn, requested that the complainant provide a letter from his doctor outlining his physical and occupational limitations. The complainant never provided such a letter and refused several requests from the respondent to meet and discuss his situation. Subsequently the respondent viewed the complainant as having quit his job and no longer treated him as an employee. The complainant alleged that the respondent differentiated adversely against him, and dismissed him, based on his disability. In the Tribunal's view, however, the respondent had not terminated the complainant's employment; rather, the complainant himself, by failing to report to work or communicate about a return to work, and by collecting his tools from the workplace, had brought an end to the employment relationship. The Tribunal also rejected the allegation of adverse differentiation. It found that the respondent had cooperated with the complainant by keeping his position open for him pending his return to work and by assisting him in his application for long-term disability benefits. Further, the respondent repeatedly attempted to meet with the complainant to discuss his return to work. By failing to provide information about his limitations, the complainant breached his duty to facilitate the search for meaningful accommodation. It was not reasonable to expect the respondent to obtain this information from the Workers' Compensation Board. The complaint was dismissed.

Smith v. S & S Delivery Service Ltd. 2005 CHRT 13 (Groarke)

The complainant was employed to drive trucks for the respondent. He seriously injured himself on the job and was off work for some time. When he attempted to return to work, the respondent indicated that a new drug policy had been introduced and that the complainant would not be accepted back at work until he took a drug test. After obtaining a negative result on the test, the complainant again sought work, but the respondent did not give him any. The complainant alleged discrimination on the basis of disability, namely perceived drug dependency. The Tribunal dismissed the complaint. It found that the respondent's refusal to continue to employ the complainant was based on personal animosity between the respondent's owner and the complainant. The respondent was not prejudiced against drivers who might have consumed drugs. The respondent was using the drug test as a ruse or ploy to keep the complainant out of the company, but there was no evidence that the animosity motivating these actions related to a prohibited ground of discrimination. Nor had the complainant demonstrated that he was treated differently because of his membership in an identifiable group; no comparisons had been made. Ultimately, the Tribunal was of the view that the case at hand was a private dispute between two men who disliked each other, but it did not engage human rights interests.

Judicial Review of Tribunal Decisions

As noted in Section I above, in the years since the amendments to the CHRA were passed (1998), we continue to perceive a greater acceptance of the Tribunal's interpretation of the Act by the reviewing courts. Between January and March of 2005, the Tribunal rendered three discrimination decisions; none of them were challenged in the Federal Court.

Table 3: Judicial Review of Tribunal Decisions

Total Cases and Disposition of Decisions	No. of Cases				
	2001	2002	2003	2004	Total
Total Cases Referred to Tribunal	83	55	130	139	407
Decisions Rendered	18	12	12	19	61
Challenged					
Upheld	3	2	0	2	7
Overturned	3	2	3*	0	8
Withdrawn/ Struck for Delay	1	1	1	0	3
Pending	0	0	0	5	5
TOTAL Challenges	7	5	4	7	23

Note: The cases included in Table 3 are those for which the Tribunal wrote and submitted a final judgment. They do not include complaints that were withdrawn or settled prior to hearing.

The column for 2003 has been changed from previous reports to reflect the fact that, of four formerly pending judicial review applications, one was dismissed for delay and the other three overturned the Tribunal's decision.

* One of these decisions is being appealed to the Federal Court of Appeal.

Pay Equity Update

In 1999, the Government of Canada announced its intention to conduct a review of section 11 of the CHRA “with a view to ensuring clarity in the way pay equity is implemented in the modern workforce.” In 2004, the Pay Equity Task Force published its final report, *Pay Equity: A New Approach to a Fundamental Right* (available at <http://www.justice.gc.ca/en/payeqsal/index.html>). The Tribunal is awaiting, with interest, the Government’s reaction to this report.

In 2004, hearings continued in one of the Tribunal’s two remaining pay equity cases. The hearing was concluded in the other and a final decision is currently under reserve:

- ***Canadian Telephone Employees’ Association (CTEA) et al. v. Bell Canada*** — There were 67 hearing days in this case in 2004, making the total 237 since hearings began in 1998. In October 2002, the CTEA settled and then withdrew its complaint against Bell Canada, but the complaints of the Communications, Energy and Paperworkers Union of Canada and Femmes-Action have continued. On June 26, 2003, the Supreme Court dismissed an appeal by Bell Canada challenging the Tribunal’s independence and impartiality. Hearings subsequently resumed.
- ***Public Service Alliance of Canada (PSAC) v. Canada Post*** — After more than 10 years at hearing and 414 hearing days, final arguments were heard in the Tribunal’s longest-running case in the spring and early summer of 2003. Supplementary written submissions from the parties were filed in the summer of 2004. A final decision may be released in fall 2005.

Four new pay equity cases were referred to the Tribunal under section 11 of the CHRA in 2004 and two more were referred in early 2005. Two cases were settled between the parties. Initial case management conferences have been held with the parties in the four remaining cases to establish timelines for disclosure and to set dates for next conferences with a Tribunal Member. No clear estimates are available as yet with regard to the expected duration of the hearings on the merits in these cases.

Employment Equity Cases

No applications were made in 2004. To date, there are no open cases and no hearings have been held because the parties have reached settlements before hearings commenced. The EEA is scheduled for parliamentary review in 2005.

SECTION III — SUPPLEMENTARY INFORMATION

Organizational Information

Our Organizational Structure

Members

The Canadian Human Rights Tribunal is a small, permanent organization, comprising a full-time Chairperson and Vice-Chairperson and up to 13 full- or part-time Members (see Figure 2). Both the Chairperson and the Vice-Chairperson must have been members of the bar for more than 10 years.

To be eligible for appointment by the Governor-in-Council, all Members of the Tribunal are required to have expertise in, and sensitivity to, human rights issues. In addition, Members attend regular meetings for training and briefing sessions on such topics as decision-writing techniques, evidence and procedure, and in-depth analysis of human rights issues. Throughout their three- or five-year terms, all Tribunal Members are given opportunities for professional development. The level of expertise and skill of Members is undoubtedly at the highest level it has been since creation of the Tribunal in 1978.

Registry Operations

Administrative responsibility for the Tribunal rests with the Registry. It plans and arranges hearings, acts as liaison between the parties and Tribunal Members, and provides administrative support. The Registry is also accountable for the operating resources allocated to the Tribunal by Parliament.

Corporate, Financial, Legal and Information Technology Services

Tribunal and Registry operations are supported by Corporate Services, Financial Services, Legal Services and Information Technology (IT) Services.

Corporate Services provides support to the Tribunal in facilities management, communications, material management, procurement of goods and services, information management, security, reception and courier services. It also assists the Registrar's Office in the development and implementation of government-wide initiatives, such as the Service Improvement Initiative and Modern Comptrollership.

Financial Services provides the Tribunal with accounting services, financial information and advice.

Legal Services provides the Tribunal with legal information, advice and representation.

The main priority of IT Services is to ensure that the Tribunal has the technology required to perform efficiently and effectively. The section advises Registry staff and Tribunal Members on the use of corporate systems and technology available internally and externally, and offers training. It also provides procurement and support services for all computer hardware, software and information technology services.

IT Services is also involved in implementing government initiatives, such as Government On-Line, and represents the Tribunal on the Electronic Filing Project Advisory

Committee, a committee that includes government agencies involved in either court or administrative law activities.

Figure 2 shows the Tribunal’s organizational structure.

Human resources services are contracted out to Public Works and Government Services Canada.

Figure 2: The Tribunal’s Organization Chart

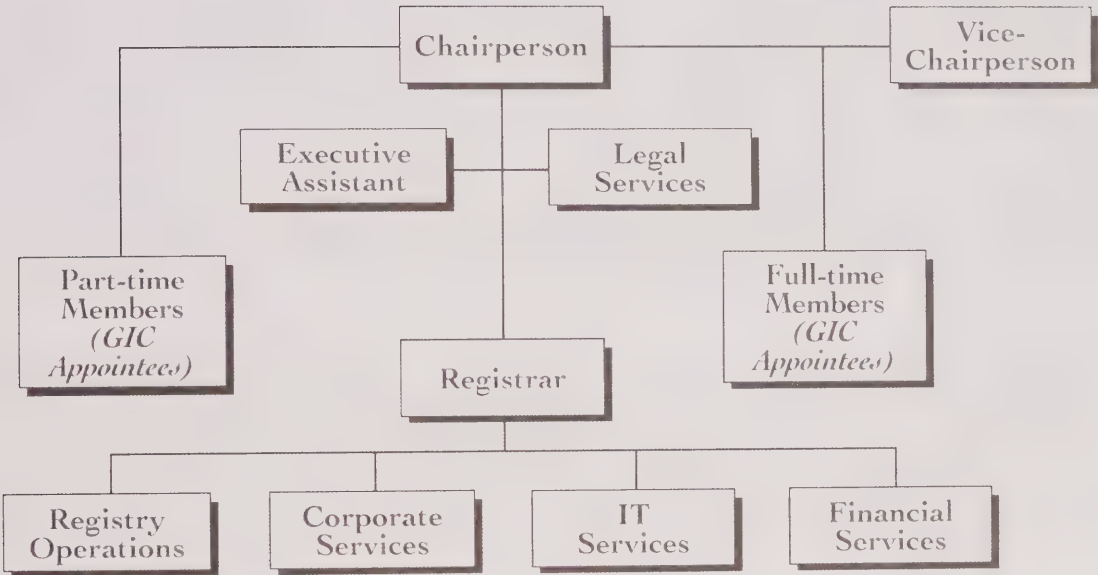


Table 4: Comparison of Planned to Actual Spending (including Full-Time Equivalents)

(\$ millions)	2002-03 Actual	2003-04 Actual	2004-2005			
			Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
Canadian Human Rights Tribunal	3.7	4.3	4.3	4.3	5.0	4.2
Total	3.7	4.3	4.3	4.3	5.0	4.2

Total	3.7	4.3	4.3	4.3	5.0	4.2
Less: Non-Respendable revenue	-	-	-	-	-	-
Plus: Cost of services received without charge *	0.6	0.7		0.7		1.1
Net cost of Department	4.3	5.0	4.3	5.0	5.0	5.3

Full-Time Equivalents	24	26	26			
----------------------------------	-----------	-----------	-----------	--	--	--

* Services received without charge refers to services provided and paid by another department on behalf of the CHRT, such as office accommodations from Public Works and Government Services Canada.

Table 5: Use of Resources by Business Line

2004–2005 (\$ millions)								
Business Line – BL (or Program Activity – PA)	Budgetary						Plus: Non- Budgetary	Total
	Operating	Capital	Grants and Contributions	Total: Gross Budgetary Expenditures	Total: Responsible Revenue	Total: Net Budgetary Expenditures	Loans, Investments and Advances	
Canadian Human Rights Tribunal								
Main Estimates	4.3	–	–	4.3	–	4.3	–	4.3
<i>Planned Spending</i>	4.3	–	–	4.3	–	4.3	–	4.3
Total Authorities	5.0	–	–	5.0	–	5.0	–	5.0
<i>Actual Spending</i>	4.2	–	–	4.2	–	4.2	–	4.2

Table 6: Voted and Statutory Items

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2004–2005 (\$ millions)			
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
15	Operating expenditures	3.9	3.9	4.7	3.9
(S)	Contributions to employee benefit plans	0.4	0.4	0.3	0.3
	Total	4.3	4.3	5.0	4.2

Table 7: Net Cost of Department

(\$ millions)	2004–2005
Total Actual Spending	4.2
<i>Plus: Services Received without Charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	1.0
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS (excluding revolving funds)	0.1
Worker's compensation coverage provided by Social Development Canada	–
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	–
<i>Less: Non-respendable Revenue</i>	–
2004–2005 Net cost of Department	5.3

Table 8: Response to Parliamentary Committees, Audits and Evaluations for FY2004–2005

<i>Response to Parliamentary Committees</i>
No recommendations were received.

<i>Response to the Auditor General</i>
No recommendations were received.

<i>External Audits or Evaluations</i>
No external audits or evaluations were conducted.

<i>Internal Audits or Evaluations</i>
No internal audits or evaluations were conducted.

Table 9: Travel Policies**Comparison to the TBS Special Travel Authorities**

The Canadian Human Rights Tribunal follows the TBS Special Travel Authorities.
--

Comparison to the TBS Travel Directive, Rates and Allowances

The Canadian Human Rights Tribunal follows the TBS Travel Directive, Rates and Allowances.
--

SECTION IV — OTHER INFORMATION

Contact Information

Gregory M. Smith, Registrar
Canadian Human Rights Tribunal
160 Elgin Street
11th floor
Ottawa, Ontario
K1A 1J4

Tel: (613) 995-1707

Fax: (613) 995-3484

e-mail: registrar@chrt-tcdp.gc.ca

Web site: <http://www.chrt-tcdp.gc.ca/>

Legislation and Associated Regulations Administered

The appropriate Minister is responsible to Parliament for the following Acts:

Canadian Human Rights Act (R.S. 1985, CH-6, amended)

Employment Equity Act (S.C. 1995, C.44, given assent on December 15, 1995)

Statutory Annual Reports and Other Departmental Reports

The following documents can be found on the Tribunal's Web site:

Annual Report (1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003 and 2004)

Report on Plans and Priorities (2004–2005 Estimates)

Rules of Procedure

Personne-ressource

Gregory M. Smith, registraire
Tribunal canadien des droits de la personne
160, rue Elgin
1^{er} étage
Ottawa (Ontario)
K1A 1J4

Téléphone : (613) 995-1707
Télécopieur : (613) 995-3484

Courriel : registrar@chrt-tcdp.gc.ca
Site Internet : <http://www.chrt-tcdp.gc.ca/>

Lois et règlements connexes administrés

Le ministre compétent est responsable devant le Parlement des lois suivantes :

Loi canadienne sur les droits de la personne (L.R.C. 1985, ch. H-6, et modifications)
Loi sur l'équité en matière d'emploi (L.C. 1995, ch. 44, sanctionnée
le 15 décembre 1995)

Rapports annuels et autres rapports du Tribunal

Les documents suivants se trouvent sur le site Internet du Tribunal :

Rapport annuel (1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003 et 2004)
Rapport sur les plans et les priorités (Budget des dépenses 2004)
Règles de procédure

SECTION IV – AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT

Tableau 9 : Politiques sur les voyages

Comparaison avec les Autorisations spéciales de voyager établies par le SCT

Le Tribunal canadien des droits de la personne respecte les Autorisations spéciales de voyager établies par le SCT.

Comparaison avec la Directive sur les voyages, les taux et les indemnités établie par le SCT

Le Tribunal canadien des droits de la personne respecte la Directive sur les voyages, les taux et les indemnités établie par le SCT.

Tableau 7 : Coût net pour le ministère	
(en millions de dollars)	2004-2005
Total des dépenses réelles	4,2
Plus : Services reçus à titre gracieux	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	1,0
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT (hors les fonds renouvelables)	0,1
Indemnisation des victimes d'accidents du travail fournie par Développement social Canada	—
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada	—
Moins : Revenus non disponibles	—
Coût net pour le ministère en 2004-2005	
	5,3

Tableau 8 : Réponse aux comités parlementaires, aux vérifications et aux évaluations pour l'exercice 2004-2005

Réponses aux comités parlementaires	Aucune recommandation n'a été faite.
Réponses aux vérifications internes	Aucune recommandation n'a été faite.
Examens des évaluations externes	Aucune vérification ou évaluation externe n'a été effectuée.
Vérifications ou évaluations internes	Aucune vérification ou évaluation interne n'a été effectuée.

[illegible]

Tableau 6 : Postes votés et postes prévus par la loi

2004-2005 (en millions de dollars)		2003-2004		2002-2003	
Économies réalisées	Le montant de 2004-2005 est de 100 millions de dollars	Économies réalisées	Économies réalisées	Économies réalisées	Économies réalisées
15	Dépenses de fonctionnement	3,9	3,9	4,7	3,9
(S)	Contribution aux avantages sociaux des employés	0,4	0,4	0,3	0,3
Total		4,3	4,3	5,0	4,2

Tableau 4 : Comparaison des dépenses prévues et des dépenses réelles (équivalents temps plein compris)

(en millions de dollars)	2002-2003	2003-2004	2004-2005		
			Budget principal	Dépenses prévues	Total des autorisations
Tribunal canadien des droits de la personne	3,7	4,3	4,3	4,3	5,0
Total	3,7	4,3	4,3	4,3	5,0
					4,2

Total	3,7	4,3	4,3	4,3	5,0	4,2
Moins : revenus non disponibles	—	—	—	—	—	—
Plus : coût des services reçus à titre gracieux*	0,6	0,7		0,7		1,1
Coût net pour le ministère	4,3	5,0	4,3	5,0	5,0	5,3

* Les services reçus à titre gracieux sont des services fournis et payés par un autre ministère au nom du TCDP, par exemple des locaux de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Équivalents temps plein	24	26	26
-------------------------	----	----	----

conseils et de la formation sur l'utilisation des systèmes centralisés et de la technologie disponible à l'interne et à l'externe. Ils fournissent aussi des services d'approvisionnement et de soutien pour tout le matériel informatique, les logiciels et les services de technologie de l'information.

Les Services de technologie de l'information participent également à la mise en œuvre d'initiatives gouvernementales, comme Gouvernement en direct et le Comité consultatif sur le projet de dépôt électronique. Ce comité comprend des organismes gouvernementaux participant à des activités relatives aux tribunaux ou au droit administratif.

On trouvera, à la figure 2, l'organigramme du Tribunal.

Les services en matière de ressources humaines sont fournis à contrat par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

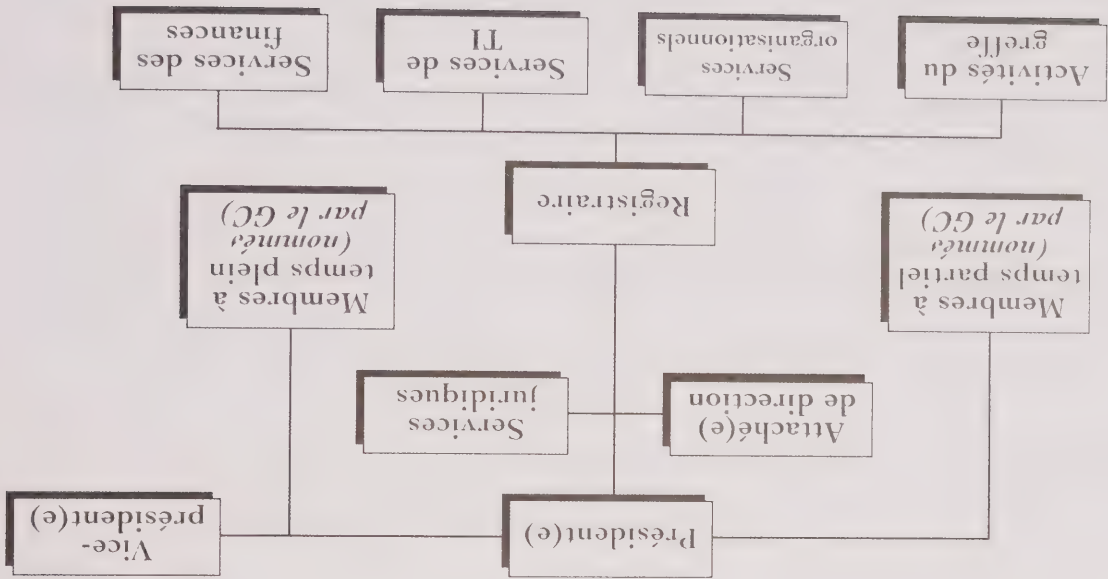


Figure 2 : Organigramme du Tribunal

Renseignements organisationnels

Structure organisationnelle du Tribunal

Membres

Le Tribunal canadien des droits de la personne est un organisme permanent de petite taille comprenant un président et un vice-président à temps plein et un nombre maximal de 13 membres à temps plein ou partiel (voir la figure 2). Le président et le vice-président doivent être membres du barreau depuis plus de 10 ans.

Pour être nommés par le gouverneur en conseil, tous les membres du Tribunal doivent posséder des compétences et faire preuve d'ouverture d'esprit par rapport aux questions des droits de la personne. Ils participent à des rencontres régulières de formation et à des séances d'information sur des sujets tels que les techniques de rédaction des décisions, la preuve et la procédure, et l'analyse en profondeur des questions relatives aux droits de la personne. Au cours de leur mandat de trois ou cinq ans, tous les membres du Tribunal ont la possibilité de suivre des cours de perfectionnement professionnel. Le niveau d'expertise et de compétences des membres du Tribunal est sans contredit le plus élevé depuis sa création en 1978.

Activités du Greffe

Le Greffe assume la responsabilité administrative du Tribunal. Il planifie et organise les audiences, assure la liaison entre les parties et les membres du Tribunal et fournit le soutien administratif. Il est également responsable des ressources allouées au Tribunal par le Parlement.

Services organisationnels, Services des finances, Services juridiques et Services de technologie de l'information

Les activités du Tribunal et du Greffe sont appuyées par les Services organisationnels, les Services des finances, les Services juridiques et les Services de technologie de l'information.

Les Services organisationnels appuient le Tribunal en ce qui concerne la gestion des installations, les communications, la gestion du matériel, les achats de produits et de services, la gestion de l'information, la sécurité, la réception et les services de messagerie. Ils aident aussi le Bureau du registraire dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre d'initiatives à l'échelle du gouvernement, par exemple l'Initiative d'amélioration des services et l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur.

Les Services des finances fournissent au Tribunal des services de comptabilité ainsi que des renseignements et des conseils financiers.

Les Services juridiques fournissent au Tribunal des renseignements, des conseils et des représentations juridiques.

La priorité absolue des Services de technologie de l'information est de veiller à ce que le Tribunal dispose de la technologie nécessaire pour fonctionner de façon efficace et efficiente. Les Services offrent au personnel du Greffe et aux membres du Tribunal des

**SECTION III – RENSEIGNEMENTS
SUPPLÉMENTAIRES**

Les audiences relatives à l'un des deux cas d'équité salariale encore en instance parmi ceux qui ont été renvoyés au Tribunal ont continué en 2004. Dans l'autre cas, les audiences se sont terminées et la décision finale est en délibéré.

- **Association canadienne des employés de téléphone (ACET) et autres c. Bell Canada** – Les audiences dans cette affaire ont continué tout au long de 2004 pour atteindre un nombre total de 67 jours d'audience pour l'année et un grand total de 237 jours d'audience depuis le début, en 1998. Un changement notable s'est produit en octobre 2002, lorsque l'ACET a retiré sa plainte contre Bell Canada après règlement. Les plaignes du Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier et de Femmes-Action ont été maintenues. Le 26 juin 2003, la Cour suprême a rejeté l'appel de Bell Canada relatif à l'indépendance et à l'impartialité du Tribunal, autorisant la poursuite des audiences.
- **Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC) c. Société canadienne des postes** – Plus de 10 ans après l'ouverture du dossier, et après un total de 414 jours d'audience, cette affaire est la plus longue que le Tribunal ait entendue. Les plaidoiries finales ont été entendues au printemps et au début de l'été 2003 et ont été suivies d'observations écrites supplémentaires des parties à l'été 2004. Il se peut que la décision finale soit rendue à l'automne 2005.

Quatre nouveaux cas d'équité salariale ont été renvoyés au Tribunal en vertu de l'article 11 de la LCDP en 2004 et deux autres au début de 2005. Deux cas ont été réglés suivant une entente entre les parties. Des conférences initiales de gestion d'instance ont eu lieu dans les quatre autres cas pour permettre aux parties d'établir le calendrier de communication des renseignements et fixer la date des prochaines conférences sous la direction d'un membre du Tribunal. Aucune prévision n'a encore été avancée quant à la durée de l'audition de ces affaires sur le fond.

Cas d'équité en matière d'emploi

Aucune demande n'a été soumise en 2004. À ce jour, aucune affaire n'est en cours, et aucune audience n'a été tenue puisque les parties en sont arrivées à une entente avant le début des audiences. La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* doit faire l'objet d'un examen parlementaire en 2005.

succès. Le plaignant alléguait qu'il y a eu discrimination sur la base d'une déficience, notamment une dépendance perçue à la drogue. Le Tribunal a rejeté la plainte. Il a conclu que le refus opposé par l'intimée au plaignant était fondé sur une antipathie personnelle entre le propriétaire de l'entreprise intimée et le plaignant. L'intimée ne faisait pas de discrimination contre les conducteurs qui pourraient avoir consommé de la drogue; elle utilisait le test comme un stratagème pour éviter le retour du plaignant. Le Tribunal a conclu que rien ne prouvait que l'antipathie à l'origine de ces actions était liée à un motif de distinction illicite. Il a conclu en outre que le plaignant n'avait pas démontré qu'il avait été traité différemment en raison de son appartenance à un groupe identifiable. Aucune comparaison n'a été faite. En fin de compte, le Tribunal a estimé que l'affaire relevait d'un différend personnel entre deux hommes qui ne s'aimaient pas, mais qu'il n'était pas question de droits de la personne.

Contrôle judiciaire des décisions du Tribunal

Comme il est mentionné à la section I, il semble que les instances supérieures acceptent mieux l'interprétation que fait le Tribunal de la LCDP depuis l'adoption des modifications en 1998. De janvier à mars 2005, le Tribunal a conclu à l'existence de discrimination dans trois affaires dont il avait été saisi et aucune de ces décisions n'a été contestée en Cour fédérale.

Tableau 3 : Contrôle judiciaire des décisions du Tribunal

Nombre de cas					
Nombre total de cas et nature de la décision	2001	2002	2003	2004	Total
Total des cas renvoyés au Tribunal	83	55	130	139	407
Décisions rendues	18	12	12	19	61
Décisions contestées					
Décisions confirmées	3	2	0	2	7
Décisions infirmées	3	2	3*	0	8
Décisions retirées ou rejetées pour cause de retard	1	1	1	0	3
En instance	0	0	0	5	5
TOTAL des contestations	7	5	4	7	23

Nota : Les cas figurant au tableau 3 sont ceux pour lesquels le Tribunal a écrit et soumis une décision définitive. Ils ne comprennent pas les plaintes retirées ou réglées avant l'audience.

La colonne de l'année 2003 a été changée par rapport à ce qu'elle était dans les rapports précédents pour tenir compte du fait que, des quatre décisions qui faisaient l'objet d'une demande de contrôle judiciaire, une a été rejetée pour cause de retard et les trois autres ont été infirmées.

* Une de ces décisions fait l'objet d'un appel en Cour d'appel fédérale.

Le point sur l'équité salariale

En 1999, le gouvernement du Canada annonçait son intention de procéder à un examen de l'article 11 de la LCDP « afin d'assurer la clarté du mode de mise en œuvre de l'équité salariale sur le marché moderne du travail ». En 2004, le Groupe de travail sur l'équité salariale publiait son rapport final, intitulé *L'équité salariale : une nouvelle approche à un droit fondamental* (accessible à <http://www.justice.gc.ca/fr/payegqsal/index.html>). Le Tribunal attend avec intérêt la réponse du gouvernement à ce rapport.

Le plaignant conduisait des camions pour l'intimée. Il s'est gravement blessé au travail et a dû prendre congé pendant quelque temps. Quand il a tenté un retour, l'intimée lui a appris l'instauration d'une nouvelle politique relative à la consommation de drogues, précisant qu'un retour était impossible à moins qu'il ne se prête au test de dépistage. Le résultat du test ayant été négatif, le plaignant a demandé de reprendre le travail, sans

Smith c. S & S Delivery Service Ltd. 2005 TCDP 13 (Groarke)

Le plaignant travaillait comme mécanicien de machinerie lourde pour l'intimée, une compagnie de camionnage. Après s'être absenté du travail pendant plusieurs mois par suite d'une blessure au dos dans l'exercice de ses fonctions, il a demandé à l'intimée de lui confier des tâches plus légères pour être en mesure de reprendre le travail. À son tour, l'intimée a demandé au plaignant de lui fournir un certificat du médecin exposant ses limites physiques et décrivant le travail qu'il pourrait effectuer. Le plaignant n'a jamais accédé à cette demande et a refusé plusieurs fois l'invitation de l'intimée à discuter avec lui de la situation. Par la suite, l'intimée a considéré que le plaignant avait quitté son emploi et ne l'a plus traité comme un employé. Le plaignant a allégué que l'intimée avait fait preuve de discrimination à son égard et l'avait congédié sur la base de sa déficience. De l'avis du Tribunal, toutefois, l'intimée n'a pas mis fin à l'emploi, c'est plutôt le plaignant lui-même qui, en ne se présentant pas au travail ou en ne communiquant pas avec l'intimée à propos de son retour et en reprenant ses outils, a mis fin à la relation d'emploi. Le Tribunal a également rejeté l'alléguation de traitement différent, estimant que l'intimée avait collaboré avec le plaignant en laissant son poste ouvert en vue d'un éventuel retour et en l'aidant à formuler sa demande de prestations pour incapacité à long terme. En outre, l'intimée a tenté à plusieurs reprises de discuter avec le plaignant de son retour. En ne fournissant pas l'information relative à ses limites, le plaignant a manqué à son obligation de faciliter la recherche d'une accommodation valable. Il n'était pas raisonnable de s'attendre à ce que l'intimée obtienne l'information de la commission des accidents du travail. La plainte a été rejetée.

Tweiten c. RTL Robinson Enterprises Ltd. 2005 TCDP 8 (Chotalla)

cesse de confier des tâches intermédiaires au plaignant et l'a remplacé par un gestionnaire nommé en permanence. Ce dernier possédait l'expérience requise dans le secteur de la vente; ses qualifications correspondaient bien aux exigences du poste et il risquait d'être congédié en raison d'une réduction de personnel. Certes, le Tribunal a observé que le supérieur du plaignant n'avait pas nommé d'employé d'origine sud-asiatique à un poste de gestionnaire depuis un certain nombre d'années, que la liste des gestionnaires principaux comportait presque exclusivement des personnes dont le nom était en apparence de type caucasien et que l'effectif des gestionnaires de l'intimité ne respectait pas la représentation des minorités visibles à l'échelle nationale. Le Tribunal a toutefois estimé que ces faits ne suffisaient pas à déduire qu'il y avait eu discrimination dans le cas du plaignant. D'ailleurs, pendant quelque temps, un gestionnaire permanent d'origine sud-asiatique avait été chargé du projet que le plaignant avait déjà géré. Pour ce qui est des représailles alléguées, le Tribunal a conclu que le congédiement du plaignant était imputable au fait que ce dernier n'avait pas exercé son droit de suppléant et que son supérieur ne l'avait pas induit en erreur à cet égard. La plainte a été rejetée.

Incidence de décisions récentes du Tribunal sur la population canadienne

La mission du Tribunal est d'offrir aux Canadiens et aux Canadiennes un processus d'examen public juste et efficace en matière d'application de la Loi canadienne sur les droits de la personne et de la Loi sur l'équité en matière d'emploi.

Le Tribunal a un programme unique – tenir des audiences – et ses buts principaux dans l'exercice de ses fonctions consistent à tenir des audiences aussi rapidement et aussi équitablenent que possible et à rendre des décisions justes et impartiales qui résisteront à l'examen minutieux des parties concernées et des cours. Autrement dit, quel que soit le résultat d'un cas particulier, toutes les parties devraient avoir le sentiment d'avoir été traitées avec respect et équité.

En 2004-2005, le Tribunal a rendu 13 décisions dans des causes où il devait déterminer s'il y avait véritablement eu discrimination. Les décisions du Tribunal mettent fin à des différends entre les plaignants et les intimés (sous réserve des droits de contrôle judiciaire par la Cour fédérale du Canada), à savoir s'il y a eu infraction à la LCDP dans un cas donné. L'incidence des décisions va au-delà des parties en cause et profite à l'ensemble de la société canadienne.

En termes simples, les décisions du Tribunal donnent une signification concrète et tangible à un ensemble abstrait de normes juridiques. La LCDP interdit les pratiques discriminatoires et offre des justifications à des conduites pouvant être discriminatoires, mais elle ne donne aucun exemple ni aucune illustration. À vrai dire, elle ne définit même pas le terme « discrimination ». C'est donc principalement par les décisions du Tribunal que sont établis les droits et obligations réels des Canadiens en vertu de cette loi. À cet égard, une décision rejetant une plainte est tout aussi importante qu'une décision qui en reconnaît le bien-fondé.

On trouvera ci-après un résumé de trois décisions rendues par le Tribunal en 2004-2005. Ces cas illustrent la nature des plaintes portées devant le TC DP et le genre de décisions du Tribunal qui influent sur l'ensemble de la population canadienne. Les 10 autres décisions rendues en 2004-2005 sont résumées dans le rapport annuel du Tribunal pour 2004.

Virk c. Bell Canada (Ontario) 2005 TC DP 02 (Deschamps)

Le plaignant, originaire de l'Asie du Sud-Est, travaillait pour l'employeur à titre d'adjoit principal au Centre de marketing direct. Il a allégué que l'intimée l'avait traité de manière discriminatoire en ne le nommant pas en permanence à un poste de cadre en raison de son origine nationale ou ethnique. Il soutenait en outre que son congédiement était une mesure de représailles découlant de la plainte qu'il avait formulée à cet égard. Le Tribunal a constaté que l'intimée avait confié au plaignant une série d'affectations intermédiaires à des postes de gestion. Il était loin d'être certain, cependant, qu'un gestionnaire intermédiaire pouvait obtenir un poste permanent à la fin d'une affectation, quelle qu'elle ait été. L'intimée a agi raisonnablement quand, à une certaine date, elle a

7. Étudier la faisabilité et les avantages d'un nouveau système informatisé de gestion des cas et d'un nouveau système d'archivage électronique.

Activité prévue	Faire des recherches sur les systèmes de gestion des cas, installer le produit choisi et réaliser une analyse coûts-avantages de l'implantation d'un système d'archivage électronique.
Résultat	L'étude de faisabilité est terminée. Le système informatisé de gestion des cas (y compris la fonction d'archivage électronique) est installé et à l'essai.

En 2004-2005, le Tribunal a terminé ses recherches sur les systèmes informatisés de gestion des cas, mais a poursuivi dans cette voie en lançant un ambitieux projet visant l'instauration d'un système informatique abordable. Appelée la « Boîte à outils du Tribunal », ce produit doit améliorer le stockage des données, le suivi des éléments de preuve, la prise de notes par les membres du Tribunal et l'extraction de documents électroniques ainsi que de données statistiques. Il est compatible avec le principal système du gouvernement fédéral, soit le Système de gestion des dossiers, des documents et de l'information (SGDDI).

La Boîte à outils en est déjà à l'étape de la mise à l'essai et l'installation à grande échelle est prévue pour 2005-2006. Elle est dotée d'une puissante fonction de réception et de traitement des documents par voie électronique. Il ne faut toutefois pas oublier que les moyens de communication électronique ne sont pas aussi accessibles à tous les clients du Tribunal; certains n'y ont même pas du tout accès. Pour assurer un traitement équitable des plaintes de discrimination, le Tribunal doit rester conscient de la nécessité de conserver dans l'immédiat un double système de documents électroniques et de documents imprimés.

8. Autre – Fonctions habituelles.

Activité prévue	Être prêt à satisfaire aux exigences légales pour la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique.
Résultat	Le Tribunal a travaillé en étroite collaboration avec les organismes centraux du gouvernement fédéral pour que ses politiques et méthodes de gestion des ressources humaines soient conformes aux dispositions récemment modifiées de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et pour être prêt à l'entrée en vigueur, en décembre 2005, des modifications à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.

Activité prévue	Préparer des cahiers de brefage, organiser des réunions et fournir un soutien aux nouveaux dirigeants.
Résultat	Le Tribunal a terminé la préparation de documents, d'activités et d'autres ressources et initiatives pour faciliter la transition découlant des nominations aux postes de président, vice-président et registraire.

6. Planifier une transition en douceur par suite des changements au sein de la haute direction.

L'augmentation du nombre de parties qui comparaissent devant le Tribunal sans être représentées par un avocat impose au personnel du Tribunal la tâche d'expliquer les fondements d'un système judiciaire administratif. Un certain nombre de guides sont distribués à toutes les parties qui comparaissent devant le Tribunal pour les aider à comprendre la procédure. Ces documents, en cours de révision, et la mise à jour continue du site Internet du Tribunal refléteront la nouvelle démarche de gestion des cas du Tribunal.

Activité prévue	Elaborer de nouveaux guides à l'intention des parties qui ne sont pas représentées.
Résultat	Il existe déjà des documents d'information, en cours de révision, à l'intention des parties non représentées.

5. Mettre au point de nouveaux outils pour aider les parties non représentées qui comparaissent devant le Tribunal.

Activité prévue	Elaborer des modèles opérationnels en fonction des changements qu'il est proposé d'apporter à la structure et au rôle du Tribunal conformément aux modifications à la LCDP.
Résultat	Le Tribunal attend l'intervention du ministère de la Justice dans cette initiative, mais il est prêt à aller de l'avant si on le lui demande.

4. Continuer, au besoin, à travailler avec le ministère de la Justice à l'élaboration de projets de modifications à la LCDP en réponse au rapport La Forest.

en 2004-2005 un plan d'étude et de mise à jour de tous les documents d'information du Tribunal, ce qui comprend une initiative visant à moderniser le site Internet du Tribunal. Ces activités seront terminées en 2005-2006 et seront suivies d'un examen et d'une révision en profondeur de la stratégie de communication du Tribunal.

Il existait déjà un certain nombre de trousse d'information sur le rôle du Tribunal avant la période à l'étude. Ces trousse font actuellement l'objet d'une révision et sont mises à jour chaque fois que les procédures ou les méthodes changent ou que le Tribunal publie des décisions. Ainsi, les règles de procédure du Tribunal ont été rééditées et l'information sur le site Internet est régulièrement mise à jour.

Comme il est écrit précédemment, le Tribunal a institué une démarche active de gestion d'instances des 2004 afin de rendre le processus d'instruction plus efficace. Aussi le livret intitulé *Comment s'y retrouver?*, actuellement mis à la disposition des parties pour les aider à comprendre la procédure du Tribunal, sera bientôt réédité. On a aussi élaboré

Activité prévue	Distribuer des trousse d'information.
Résultat	Le Tribunal a mis des trousse d'information à la disposition des parties qui comparaissent devant lui et du grand public.

3. Examiner la possibilité d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie de communication pour mieux informer le public du mandat et de la raison d'être du Tribunal.

En 2004-2005, le Tribunal a terminé l'élaboration de son Cadre de gestion et de responsabilisation axées sur les résultats (CGRR), qui doit faire en sorte que les programmes, projets et initiatives atteignent les buts et objectifs fixés. Le CGRR, qui découle d'une démarche conçue par le Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT) en 2001, fournit au Tribunal un canevas qui lui permet de planifier, de mesurer, d'évaluer et de communiquer ses résultats. Les futurs rapports sur le rendement du Tribunal suivront d'ailleurs ce CGRR. À terme, ce dernier aidera le Tribunal à mieux répondre aux questions qui surviennent et à mesurer les progrès accomplis en regard des résultats attendus.

Par ailleurs, le Tribunal a enchaîné les principes et les pratiques de la fonction de contrôleleur moderne dans sa culture organisationnelle, pour en assurer la viabilité au moyen de l'observation permanente.

Activité prévue	Elaborer un cadre de gestion et de responsabilisation axées sur les résultats (CGRR), le mettre en application, et mettre en œuvre et surveiller le plan de viabilité de la fonction de contrôleleur moderne.
Résultat	Le Tribunal a élaboré son CGRR et surveille la viabilité de ses méthodes de modernisation de la fonction de contrôleleur.

2. Mener à terme les initiatives qui restent en ce qui concerne la fonction de contrôleleur moderne.

Il semble que l'intervention d'un membre du Tribunal dès le début de la gestion des cas contribue à éviter les problèmes entre parties susceptibles de causer du retard dès l'introduction de l'instance. Bien que le nombre de décisions sur le fond et de décisions sur requête ait constamment augmenté jusqu'en 1994, le nombre total de décisions rendues s'est stabilisé depuis. En 1994, 16 décisions sur le fond et 24 décisions sur requête (avec motifs) ont été rendues sur des questions de procédure, de preuve, de compétence ou de réparation. Par comparaison, le nombre de décisions rendues a été de 12 décisions sur le fond et 30 décisions sur requête en 2003, et de 19 décisions sur le fond et 21 décisions sur requête en 2004. Le rapport des décisions sur requête aux décisions sur le fond semble pencher davantage vers ces dernières que par le passé. Il est toutefois difficile de déterminer si cette tendance dépend totalement ou partiellement de la gestion des cas. La gestion des cas comme processus officiel est une initiative relativement récente du Tribunal; il faudra donc du temps avant d'en mesurer le succès.

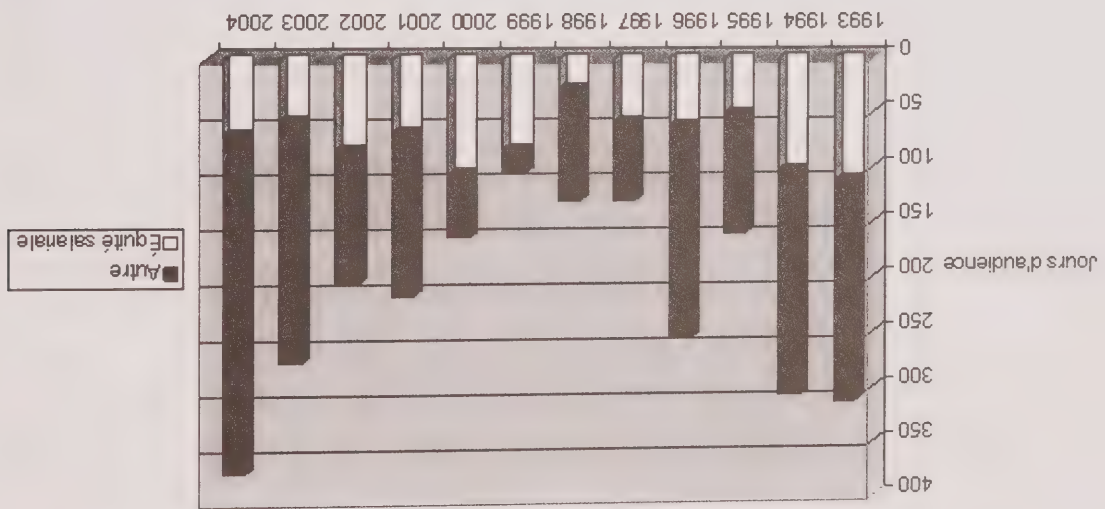


Figure 1 : Nombre de jours d'audience par année

Tableau 2 : Nombre moyen de jours pour régler une affaire à partir de la date de renvoi, de 1996 à 2004

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004*
Avant le premier jour d'audience	234	93	280	73	213	293	257	190	217
Temps nécessaire pour soumettre une décision après la fin de l'audience	189	75	103	128	164	177	158	126	121
Durée moyenne du traitement complet d'une affaire	266	260	252	272	272	255	214	187	131

* À la date de préparation du présent rapport, bon nombre de plaintes renvoyées au Tribunal en 2004 étaient encore à l'étape de la gestion d'instance préalable à l'audience ou restaient en instance en raison de retards imputables aux parties. Les chiffres relatifs aux plaintes renvoyées au Tribunal en 2004 ne sont donc pas définitifs.

En 2004, le nombre de jours d'audience devant le Tribunal a augmenté à nouveau de façon marquée pour atteindre 372, ce qui comprend 67 jours d'audience relativement aux causes d'équité salariale (voir la figure 1). Bien que la charge de travail du Tribunal ait augmenté considérablement en 2003 et en 2004, le nombre de membres pouvant siéger a diminué après la nomination de la présidente du Tribunal à la Cour fédérale en novembre 2003 et la démission d'un membre à temps partiel. Le ministre a pourvu tous les postes à temps plein du Tribunal, y compris la présidence et la vice-présidence, en plus de nommer quatre personnes à titre de membres à temps partiel, pour un effectif total de 10 membres. Le Tribunal est donc maintenant bien placé pour entendre les parties dès qu'elles sont prêtes.

La Commission joue un rôle important dans le processus d'instruction. Elle a réduit le nombre d'audiences auxquelles elle participe pleinement, mais sa vaste expérience n'en reste pas moins d'un précieux secours pour que les parties, notamment celles qui ne sont pas représentées par un avocat, comprennent le processus d'arbitrage. Elle a par ailleurs commencé à participer à toutes les médiations devant le Tribunal et a contribué à l'élaboration d'un processus de gestion des cas instauré en 2004 pour réduire la durée de l'étape préalable à l'audience et améliorer l'efficacité de cette dernière. Dans les cas où la Commission décide de ne pas participer à l'audience, il faut beaucoup plus de temps au Tribunal pour conseiller les parties et entendre les plaintes quand les plaignants ne sont pas représentés par un avocat et n'ont pas de formation juridique. Le Tribunal distribue des dépliants d'information conçus pour guider les parties tout au long du processus. Par ailleurs, le personnel du Greffe est formé pour fournir aux parties d'autres renseignements et d'autres conseils.

- rendre une décision dans les quatre mois suivant la fin de l'audience dans 95 p. 100 des cas;
- terminer l'audience dans les 12 mois suivant le renvoi.

Ces cibles ont été réévaluées en 2004-2005, à l'occasion d'un exercice visant à élaborer le Cadre de gestion et de responsabilisation axées sur les résultats du Tribunal. Bien que la lourde charge de travail du Tribunal ait mis en évidence les limites des mesures du rendement en 2003-2004 et en 2004-2005, celles-ci restent pertinentes.

L'an dernier, le Tribunal a fait état de sa difficulté à atteindre les cibles établies, difficulté imputée principalement à deux facteurs : les délais demandés par les parties et la très grande augmentation du nombre de plaintes. Ces mêmes facteurs, en plus du nombre légèrement supérieur de plaintes reçues par le Tribunal en 2004, ont encore compliqué l'atteinte des objectifs au cours de la période à l'étude.

- Seulement 12 des 28 cas (42,9 p. 100) qui ont atteint l'étape de l'audience en 2003-2004 l'ont fait dans les six mois prévus. Il faut toutefois souligner que les délais les plus longs coïncident avec le début de la transition vers les nouvelles procédures du Tribunal, qui ont été révisées en réponse à la charge de travail accrue et aux changements dans les niveaux de participation de la Commission à l'instruction des instances. En 2004-2005, le délai de six mois n'a été respecté que dans 4 des 15 cas (26,7 p. 100) pour lesquels l'audience a commencé pendant cette période. Toutefois, beaucoup de plaintes renvoyées au Tribunal en 2004 sont toujours à l'étape de la gestion d'instance préalable à l'audience et restent donc en instance.

- En 2003-2004, 62 p. 100 des 16 décisions rendues par le Tribunal l'ont été en quatre mois au plus. Bien que ce rapport ait diminué pour atteindre 54 p. 100 des 19 décisions rendues en 2004-2005, seulement trois décisions ont été rendues après le délai de six mois, sans compter que le délai global moyen de publication des décisions n'a été que légèrement supérieur à la cible établie de quatre mois.

- Comme on peut le voir au tableau 2, la durée moyenne des instances a été de 214 jours en 2002. Cette moyenne a diminué pour atteindre 187 en 2003, puis a diminué à nouveau de façon marquée pour atteindre 131 en 2004. Cette chute est attribuable en grande partie à un règlement survenu après médiation par un membre du Tribunal ou à un règlement entre les parties avec l'aide de la Commission. Toutefois, pour ce qui est des causes qui ont nécessité une audience complète et une décision, en 2001, il a fallu en moyenne 384 jours pour traiter définitivement une cause et même plus d'un an dans six cas. En 2002, la moyenne a été ramenée à 272 jours, et aucune cause n'a pris plus d'un an. En 2003, la moyenne a été de 405 jours, huit cas exigeant plus d'un an. Cette moyenne a certes été réduite légèrement pour atteindre 396 jours en 2004, mais 11 cas ont exigé plus d'un an. Dans ces 11 cas, les délais découlent en majorité de requêtes des parties ou du fait que les causes sont visées par des instances en Cour fédérale.

- commencer l’audience dans les six mois suivant le renvoi de la plainte dans 80 p. 100 des cas;

Le Tribunal a fixé trois cibles de rendement principales qui doivent faire en sorte que les audiences aient lieu en temps opportun et soient efficaces pour les clients :

Activité prévue	Résultat
Évaluer la pertinence des cibles actuelles, analyser les statistiques sur le volume des cas et les niveaux de service, modifier les méthodes et établir de nouvelles mesures du rendement, s’il y a lieu.	Confirmation des mesures du rendement antérieures; évaluation de la rapidité et de l’efficacité du processus d’audience.

1. Réviser les cibles de rendement actuelles.

Résultats en matière de rendement

Le Greffe du Tribunal surveille de près le respect par les parties des délais imposés pour l’exécution de leurs obligations préalables à l’audience, comme la communication des renseignements, l’identification des témoins, la présentation des faits et les présentations relatives à des questions préliminaires. Enfin, bien que le Tribunal n’ait qu’un bureau, situé dans la région de la capitale nationale, le fait qu’il ait compétence à l’échelle pancanadienne présente une difficulté particulière en ce qui concerne l’efficacité du processus d’audience en divers endroits au Canada.

Le Tribunal est un organisme de petite taille. Pour optimiser ses ressources limitées et assumer sa charge de travail, il doit coordonner non seulement la médiation et les audiences, mais également l’étape préparatoire à l’audience, qui comprend souvent des téléconférences de gestion d’instances quand les parties refusent la médiation ou que celle-ci échoue.

Coordination des cas

Une question se pose souvent : dans quelle mesure un processus d’arbitrage doit-il être soumis à la gestion et à l’examen d’un organe judiciaire pour être efficace et rapide? Certes, la nature de chaque affaire entre en ligne de compte, mais l’augmentation remarquable de la charge de travail depuis quelques années signifie qu’il faut exercer une gestion active des plaintes soumises au Tribunal pour éviter les retards et les coûts supplémentaires qui en découlent. Cette gestion active s’avère particulièrement importante quand les parties comparaissent sans l’aide d’un avocat et connaissent mal le processus. Il importe par ailleurs tout autant d’optimiser le temps passé à l’audience pour que les témoignages, la preuve et les arguments ne donnent pas lieu à des débats complexes qui n’ont rien à voir avec les principaux points sur lesquels le Tribunal doit statuer.

En 2004, le Tribunal a fait face à une charge de travail record. Au total, 139 plaintes lui ont été soumises en vertu de la LCDP (contre 130 en 2003). Il s'agit d'une augmentation de 200 p. 100 par rapport au nombre annuel moyen de plaintes reçues au cours des sept années précédentes. En outre, le nombre de parties non représentées par un avocat aux audiences du Tribunal continue aussi d'augmenter de façon spectaculaire depuis quelques années.

Gestion de la charge de travail

- gérer sa charge de travail;
 - assurer une coordination efficiente et efficace des plaintes.
- suites :
Pour parvenir à son résultat stratégique, le Tribunal doit exercer les activités clés

Activités clés

<p>Le Tribunal n'a qu'un seul programme : tenir des audiences et rendre des décisions à l'issue de ces audiences. Les décisions majeures suivantes ont été rendues en 2004-2005.</p> <p>L'audition d'une affaire en matière d'emploi a permis au Tribunal d'examiner à fond la portée des dispositions de la LCDP qui interdisent à toute personne visée par une plainte d'exercer ou de menacer d'exercer des représailles contre le plaignant. Le Tribunal devait établir s'il était <i>raisonnable pour le plaignant de considérer</i> le comportement de l'intimé comme des représailles contre le dépôt de la plainte, peu importe que l'intimé ait eu ou non l'intention d'exercer des représailles. Le Tribunal a conclu que certains incidents satisfaisaient à ce critère tandis que d'autres n'y satisfaisaient pas.</p> <p>Dans une autre affaire, l'employeur intimé a évincé de ses fonctions de conducteur le plaignant, qui présente une déficience, alléguant des raisons de sécurité. Le Tribunal a conclu qu'il y avait eu discrimination, au vu de la preuve scientifique soumise et du fait que l'intimé n'avait pas essayé de répondre aux besoins du plaignant en examinant la possibilité de lui donner d'autres moyens de s'acquitter de ses fonctions. L'intimé a obtenu sa responsabilité dans ce cas en offrant au plaignant un autre emploi.</p> <p>Enfin, le Tribunal a rendu une décision dans une affaire où le plaignant, de couleur noire, alléguait le caractère discriminatoire du processus d'embauche et de promotion. Le Tribunal a conclu en effet que le concours était entaché de favoritisme et que l'intimé n'avait pas réussi à établir l'absence d'éléments racistes dans ce favoritisme. Toutefois, le Tribunal a aussi conclu que le plaignant n'aurait pas obtenu le poste au terme du concours, même si ce dernier avait été correctement mené.</p> <p>Les dépenses prévues pour l'exercice financier 2004-2005 étaient de 4 278 000 \$. Le total des autorisations reçues se chiffrait à 5 058 031 \$. Les dépenses réelles étaient de 4 195 746 \$.</p>
--

Analyse du rendement par résultat stratégique

<p>Résultat stratégique</p>	<p>Le Tribunal n'a qu'un résultat stratégique, à savoir :</p> <p>Que les Canadiennes et les Canadiens bénéficient d'un accès équitable aux possibilités qui existent au sein de la société canadienne grâce au traitement juste et équitable des causes relatives aux droits de la personne renvoyées devant le Tribunal canadien des droits de la personne.</p>	<p>Résultats intermédiaires</p> <ul style="list-style-type: none"> Assurer une interprétation claire et équitable de la LCDP et de la Loi sur l'équité en matière d'emploi. Assurer un processus d'arbitrage efficace, juste et équitable à tous ceux qui comparaissent devant le Tribunal. Établir des précédents jurisprudentiels rationnels à l'intention des employeurs, des fournisseurs de services et des Canadiens. <p>Résultats immédiats</p> <ul style="list-style-type: none"> Assurer aux Canadiens un processus de règlement des différends qui assure des audiences et des décisions justes et équitables dans les affaires de discrimination. Accorder, au besoin, des réparations équitables pour mettre fin à des pratiques discriminatoires. Faire en sorte que les Canadiens comprennent mieux leurs droits et obligations en vertu de la LCDP et de la Loi sur l'équité en matière d'emploi. 	<p>Plans, priorités et engagements</p> <ol style="list-style-type: none"> Réviser les cibles de rendement actuelles. Mener à terme les initiatives qui restent en ce qui concerne la fonction de contrôleur moderne. Examiner la possibilité d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie de communication pour mieux informer le public du mandat et de la raison d'être du Tribunal. Continuer, au besoin, à travailler avec le ministère de la Justice à l'élaboration de projets de modifications à la LCDP en réponse au rapport La Forest. Mettre au point de nouveaux outils pour aider les parties non représentées qui comparaissent devant le Tribunal. Planifier une transition en douceur par suite des changements au sein de la haute direction. Étudier la faisabilité et les avantages d'un nouveau système informatisé de gestion des cas et d'un nouveau système d'archivage électronique. Autre – Fonctions habituelles.
------------------------------------	--	--	--

**SECTION II –
ANALYSE DU RENDEMENT
PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE**

En 2004-2005, le Tribunal a fait face à des risques dans deux grands secteurs : la charge de travail et le nombre croissant de parties non représentées. On s'attendait à ce que l'évolution de la situation dans ces secteurs ait de profondes répercussions sur le fonctionnement du Tribunal et sur sa capacité de s'acquitter de son mandat. Voici un résumé de ces risques et des mesures prises par le Tribunal pour y faire face.

Le nombre de cas renvoyés au Tribunal a augmenté de façon spectaculaire depuis 2002, alors que l'on comptait seulement 55 cas. En effet, 130 nouveaux cas ont été renvoyés au Tribunal en 2003 et ce nombre a encore augmenté en 2004 pour atteindre 139. Il s'agit d'un nombre nettement supérieur à la moyenne de 45 renvois par an calculée de 1996 à 2002 inclusivement.

Le Tribunal éprouve d'autres difficultés, à savoir l'exécution d'un processus d'arbitrage entre des employeurs et des plaignants dont beaucoup ne sont pas représentés par un avocat. Or, le rôle de la Commission devant le Tribunal n'est pas de fournir cette représentation, mais plutôt de défendre l'intérêt du public, entre autres choses. Certes, la Commission aide grandement les parties et le Tribunal dans le cadre du processus d'arbitrage, mais elle a commencé en 2002 à limiter sa participation aux audiences du Tribunal. Beaucoup de plaignants, qui se fient aux avocats de la Commission pour obtenir un soutien, doivent désormais présenter leur cause, faire entendre leurs preuves et appeler leurs témoins sans être représentés. Par conséquent, les membres et le personnel du Tribunal passent beaucoup plus de temps à expliquer le processus et à veiller aux activités de coordination et de médiation. Le dépôt des documents auprès du Tribunal est aussi retardé, il faut prêter plus d'attention à la gestion d'instance et les audiences elles-mêmes se déroulent beaucoup plus lentement que par le passé.

Le Tribunal a donc effectué plusieurs changements. Il a recommencé à offrir la médiation en mars 2003, après avoir abandonné cette pratique pour des raisons qui demeurent pertinentes et qui sont expliquées dans des rapports antérieurs. Il a également ajusté son mode de fonctionnement afin de mieux répondre aux besoins des parties non représentées et révisé la correspondance initiale aux parties pour garantir une meilleure compréhension de l'information qu'il exige pour traiter une plainte. De plus, les membres du Tribunal ont adopté une démarche plus dynamique de la gestion des cas afin de garder le processus sur la bonne voie et de faire en sorte que les parties respectent les échéanciers.

Bien que le Tribunal continue d'ajuster ses politiques et son mode de fonctionnement, l'augmentation considérable de la charge de travail et les difficultés que pose le travail avec des parties non représentées pèsent lourdement sur sa capacité de traiter les plaintes dans les délais prescrits. Même si les retards ne sont pas considérables à l'heure actuelle, le Tribunal n'en considère pas moins comme inacceptable toute réduction du service à la clientèle. Il continue donc de surveiller de près sa charge de travail et ses procédures et apporte les ajustements nécessaires pour que la qualité des services offerts ne soit pas compromise.

La *Loi canadienne sur les droits de la personne* (LCDP) protège tous les Canadiens contre toute forme de discrimination exercée par un employeur ou un fournisseur de services régi par le gouvernement fédéral, ce qui comprend les ministères et organismes fédéraux, les sociétés d'État, les banques à charte, les compagnies de chemin de fer, les compagnies aériennes, les organismes de télécommunications et de radiodiffusion ainsi que les sociétés de transport maritime et les entreprises de camionnage interprovincial. Les plaintes peuvent porter sur une discrimination dans l'emploi ou dans la fourniture de biens, de services, d'installations ou de locaux qui sont habituellement mis à la disposition du public en général. La LCDP interdit d'exercer une discrimination fondée sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'état matrimonial, la situation de famille, l'orientation sexuelle, la déficience ou l'état de personne gracée. Les plaintes de discrimination fondées sur le sexe englobent les allégations de disparité salariale entre des hommes et des femmes qui exécutent des fonctions équivalentes dans un même établissement.

En 1996, le champ de compétence du Tribunal a été élargi de manière à inclure le règlement des plaintes déposées en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, qui s'applique à tous les ministères et organismes fédéraux et aux employeurs du secteur privé sous réglementation fédérale comptant plus de 100 employés. Les tribunaux de l'équité en matière d'emploi sont constitués au fur et à mesure des besoins et sont composés de membres du Tribunal canadien des droits de la personne. L'instruction porte habituellement sur un examen, par le Tribunal, d'une directive de la Commission à un employeur au sujet d'un plan d'équité en matière d'emploi. Après avoir entendu les preuves et les plaidoiries des deux parties, le Tribunal peut confirmer, annuler ou modifier la directive de la Commission. Depuis la constitution d'un premier tribunal en février 2000, il y a eu seulement sept autres demandes de constitution d'un tribunal de l'équité en matière d'emploi. Aucune demande n'a été soumise en 2003-2004 ni en 2004-2005 (voir le tableau 1). À ce jour, aucune affaire n'est en cours et aucune audience n'a été tenue puisque les parties en sont arrivées à une entente avant le début des audiences. La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* doit faire l'objet d'un examen parlementaire en 2005.

L'adoption de modifications à la LCDP par le Parlement, en 1998, a ouvert la voie à un tribunal plus compétent dont les décisions et les décisions sur requête rendues par écrit contribuent, à l'établissement d'une jurisprudence plus cohérente. Au cours des années qui ont suivi l'adoption des modifications, les membres du Tribunal ont perçu une plus grande acceptation, par les cours de révision, de l'interprétation quasi judiciaire de la Loi donnée par le Tribunal. Ce changement est décrit de façon plus détaillée à la section II du présent rapport (voir le tableau 3). Cette acceptation sera en définitive à l'avantage des plaignants et des intimés dans le processus du Tribunal. Il en résultera un traitement plus rapide, juste et équitable des plaintes à moindre coût pour le système judiciaire.

d'enquête et de médiation, le Tribunal n'a pas connu les pertes d'efficacité qu'aurait pu causer une courbe d'apprentissage plus prononcée. De même, en février 2005, le ministre a promu un membre à temps plein, fort d'une bonne expérience, au poste de vice-président alors vacant. Peu après la fin de la période à l'étude, le poste ainsi laissé vacant parmi les membres à temps plein a été pourvu, de sorte que le Tribunal bénéficie d'un effectif complet de membres à temps plein, en plus d'un total de six membres à temps partiel qui, ensemble, représentent diverses régions géographiques du Canada.

Cadre de fonctionnement

Le ton des audiences devant le Tribunal se fait de plus en plus accusatoire et le processus lui-même est plus souvent l'objet de requêtes et d'objections que par le passé. Bien que le Tribunal ait élaboré une procédure de communication préalable des renseignements aux audiences pour assurer l'équité et le déroulement ordonné des audiences, l'efficacité du processus est souvent compromise par le non-respect des délais, les demandes d'ajournement et les contestations sérieuses qui opposent les parties quant aux questions en litige. La situation est en outre fréquemment exacerbée quand l'une des parties n'est pas représentée par un avocat. Souvent, en fin de compte, le seul moyen dont dispose le Tribunal pour sortir de l'impasse est d'intervenir et de proposer une conférence de gestion d'instance.

L'audition sur le fond (c'est-à-dire l'audition de la preuve, des témoignages et des arguments juridiques) est aussi désormais plus longue et plus complexe que par le passé. Les parties ne savent pas toujours très bien, par manque d'information ou de formation, comment se concentrer sur les questions sur lesquelles le Tribunal doit statuer. L'expérience de la Commission en ce qui concerne les étapes préalables à l'audience et l'audience elle-même est d'un grand secours pour les parties et pour le Tribunal, mais la Commission ne participe plus à toutes les audiences. Il s'ensuit parfois que les audiences prennent plusieurs jours et que les parties, tout comme le Tribunal, font face à des coûts supplémentaires. Ici encore, le Tribunal a relevé le défi en modifiant sa façon de faire. Il a profité de l'occasion pour offrir des conférences de gestion d'instance avec les parties, à des moments stratégiques des étapes préparatoires à l'audience, pour que les parties présentent leur affaire de manière plus prévisible, plus rationnelle et plus équitable. Les conférences de gestion d'instance – une innovation à laquelle la Commission contribue et participe pleinement – permettront au Tribunal de tenir des audiences plus efficaces et plus efficaces, mais aussi plus conformes à l'objectif de rapidité fixé par la LCDP.

Compte tenu du volume record de nouvelles plaintes et des retards évoqués précédemment, le Tribunal ne peut raisonnablement pas s'attendre à ce que toutes les affaires soient réglées dans les 12 mois prévus. Toutefois, étant donné les modifications apportées aux procédures en 2003-2004 et la méthode plus dynamique de gestion des cas adoptée en 2004-2005, il est persuadé qu'il pourra réduire au minimum les effets des retards. Tout en veillant à ne pas imposer de contraintes, surtout en ce qui concerne le temps, pour éviter d'exercer des pressions indues sur les parties, le Tribunal n'en cherche pas moins à gérer les instances de manière plus dynamique, suivant une méthode avantageuse pour les parties, grâce à une utilisation plus équilibrée et plus efficiente des ressources disponibles.

Suivi du rendement

La mission du Tribunal est de veiller à ce que les Canadiens et les Canadiennes bénéficient d'un accès équitable aux possibilités qui existent au sein de la société canadienne grâce au traitement juste et équitable des causes relatives aux droits de la personne qui lui sont renvoyées. Pour s'en acquitter, le Tribunal doit trancher les litiges relatifs aux droits de la personne en temps opportun et de manière raisonnable, conformément à la loi.

Le Tribunal est un organisme de petite taille dont les ressources sont très limitées. Il ne lui est pratiquement pas possible de réaffecter de ressources internes. Les questions en litige et les preuves présentées à l'audition des plaintes gagnent sans cesse en complexité. Par ailleurs, la charge de travail est en hausse constante et il est de plus en plus difficile de traiter les plaintes dans les délais prescrits. Quoiqu'il en soit, la période à l'étude a été remarquablement productive, tant en ce qui concerne l'efficacité et la rapidité du processus que l'équité et l'impartialité du traitement des plaintes.

Pour une deuxième année consécutive, le nombre de plaintes renvoyées au Tribunal a atteint un record. En 2003, le Tribunal a ouvert 130 dossiers de plaintes. En 2004, ce nombre est passé à 139, soit une augmentation de 200 p. 100 par rapport à la moyenne de 44,7 affaires par année des sept années précédentes. Le tableau 1 montre le nombre de nouvelles plaintes dont le Tribunal a été saisi, de 1996 à 2004 inclusivement. Le Tribunal a en outre rendu 19 décisions et 21 décisions sur requête en 2004.

Tableau 1 : Nouveaux cas, de 1996 à 2004*

Tribunaux	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Totaux
Tribunaux des droits de la personne	15	23	22	37	70	83	55	130	139	574
Tribunaux de l'équité en matière d'emploi constitués	0	0	0	0	4	4	0	0	0	8
Totaux	15	23	22	37	74	87	55	130	139	582

* Les plaintes sont renvoyées au Tribunal canadien des droits de la personne par la Commission canadienne des droits de la personne conformément à la Loi canadienne sur les droits de la personne.

En 2004-2005, le Tribunal a adopté une démarche de gestion des cas beaucoup plus dynamique, a donné suite à la mise en œuvre du plan d'action sur la modernisation de la fonction de contrôleur, a mis à l'essai un nouveau procédé de gestion des cas et a traversé en douceur une période de transition à la haute direction par suite des nominations aux postes de président, vice-président et registraire.

La stabilité de la composition du Tribunal a contribué à atténuer la charge de travail en 2004-2005. En 2003, par suite de la nomination de son prédécesseur à la Cour fédérale, le vice-président du Tribunal a assuré l'interim à la présidence avant sa promotion à ce poste par le ministre, en décembre 2004. Grâce à sa connaissance indéniable du processus

***Nota :** La grande priorité du Rapport sur les plans et les priorités du Tribunal en 2004-2005 découle d'un sondage effectué par le Tribunal en 2002 sur la qualité des services aux clients. On peut lire dans le Rapport sur le rendement de l'exercice précédent que cette question est régie. Selon les résultats du sondage, la satisfaction des clients à l'égard des services du Greffe est relativement élevée. La décision de ne pas refaire de sondage découle de préoccupations quant à la validité des conclusions qu'on peut tirer des réponses du petit nombre de clients qu'il est possible de joindre pour le faire.

¹ La promotion de l'égalité : Une nouvelle vision, publié par le Comité de révision de la Loi canadienne sur les droits de la personne, sous l'autorité du ministre de la Justice et procureur général du Canada, Ottawa, 2000 (accessible à <http://canada.justice.gc.ca/chrta/fr/>).

relatives aux droits de la personne renvoyées devant le Tribunal canadien des droits de la personne.				Total			
3. Examiner la possibilité d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie de communication pour mieux informer le public du mandat et de la raison d'être du Tribunal.	En cours	S. o.					
4. Continuer, au besoin, à travailler avec le ministère de la Justice à l'élaboration de projets de modifications à la LCDP en réponse au rapport La Forest.	En cours	S. o.					
5. Mettre au point de nouveaux outils pour aider les parties non représentées qui comparaissent devant le Tribunal.	Nouveau	25 000 \$	0 \$	Résultat atteint en partie; en cours			
6. Planifier une transition en douceur par suite des changements au sein de la haute direction.	Nouveau	S. o.		Résultat atteint			
7. Étudier la faisabilité et les avantages d'un nouveau système informatisé de gestion des cas et d'un nouveau système d'archivage électronique.	Nouveau	300 000 \$	33 076 \$	Résultat atteint; améliorations en cours			
8. Autre – Fonctions habituelles		3 923 000 \$	4 144 915 \$	Activités continues			
		4 278 000 \$	4 195 746 \$				

Renseignements sommaires

Raison d'être

Le Tribunal canadien des droits de la personne (TCDP) est un organisme quasi judiciaire qui entend les plaintes de discrimination que lui renvoie la Commission canadienne des droits de la personne (la Commission) et détermine si les activités qui sont l'objet des plaintes contrevennent à la *Loi canadienne sur les droits de la personne* (LCDP). Cette loi a pour but de protéger les particuliers contre la discrimination et de promouvoir l'égalité des chances. Le Tribunal statue en outre sur les affaires dont il est saisi en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et, en vertu de l'article 11 de la LCDP, sur les allégations de disparité salariale entre des hommes et des femmes qui exécutent des fonctions équivalentes dans un même établissement.

Total des ressources financières

4,3	Total des autorisations (en millions de dollars)	5,0	Dépenses réelles (en millions de dollars)
4,2			

Total des ressources humaines

26	Prévues (ETP*)	26	Réelles (ETP*)	Différence
				—

* Équivalents temps plein.

Résumé du rendement pour le résultat stratégique, priorité et engagement

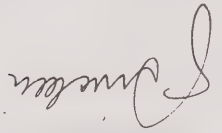
Résultat stratégique		2004-2005		Priorités et engagements*		Type		Dépenses prévues		Dépenses réelles		Résultats prévus et situation actuelle	
Les Canadiens et les Canadiennes bénéficient d'un accès équitable aux possibilités qui existent au sein de la société canadienne grâce au traitement juste et équitable des causes	1. Réviser les cibles de rendement actuelles.	En cours	S. o.	30 000 \$	En cours	17 755 \$	Résultat atteint	En cours	30 000 \$	17 755 \$	Résultat atteint	En cours	Résultat atteint
2. Mener à terme les initiatives qui restent en ce qui concerne la fonction de contrôle moderne.													

Déclaration de la direction

Je présente, aux fins de dépôt au Parlement, le rapport ministériel sur le rendement 2004-2005 du Tribunal canadien des droits de la personne.

Le document est inspiré des principes de présentation des rapports et autres exigences contenus dans le *Guide de préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004-2005* :

- il est conforme aux exigences particulières de présentation des rapports;
- il est fondé sur la structure de secteurs d'activités approuvée;
- il présente des renseignements uniformes, complets, équilibrés et précis;
- il offre un modèle de responsabilisation pour les résultats atteints avec les ressources et les autorités allouées;
- il fait état des sommes qui ont été allouées et approuvées dans le Budget des dépenses et les Comptes publics du Canada.



Nom : J. Grant Sinclair

Titre : Président

Date : Le 19 septembre 2005

Message du président

Pour la quatrième année consécutive, en 2004-2005, le Tribunal canadien des droits de la personne (TCDP) a dû composer avec l'augmentation du nombre de plaintes renvoyées par la Commission canadienne des droits de la personne conformément à la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. Cette charge de travail accrue est un réel défi pour le Tribunal, puisqu'elle s'accompagne de l'augmentation du nombre de parties qui comparaissent sans être représentées par un avocat. En effet, beaucoup de plaignants sont des gens sans grands moyens financiers, qui ne peuvent donc pas assumer de frais de représentation. Les intimés du gouvernement fédéral, toutefois, sont pour la plupart de grandes sociétés ou des ministères, bien pourvus en ressources et bien représentés aux audiences devant le Tribunal.

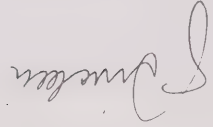
C'est ainsi que, lorsqu'une audience est tenue, sa durée est plus longue puisque les parties non représentées ont du mal à suivre un processus qui ne leur est pas familier. Elles comptent beaucoup sur le personnel du Tribunal pour savoir comment se préparer et présenter leur affaire à l'audience, ce qui ajoute à la charge de travail du personnel.

Le Tribunal a donc élaboré des guides pour aider les parties non représentées à comprendre le processus. Il compte aussi instaurer une nouvelle technologie, entre autres un système informatisé de gestion des cas, pour améliorer la gestion des plaintes dont il est saisi.

À la fin de 2003, la présidente du Tribunal a été nommée à la Cour fédérale et son poste au TCDP n'a été pourvu que récemment, en décembre 2004, par la promotion du vice-président. Le poste de vice-président a ensuite été pourvu par la promotion d'un membre à temps plein, en février 2005, et le poste ainsi devenu vacant sera pourvu immédiatement après la clôture de l'exercice financier visé par le présent rapport.

Des changements se sont aussi produits à la haute direction du Tribunal au cours de l'exercice, soit la nomination d'un nouveau registraire, en mai 2004, pour remplacer le précédent, qui a pris sa retraite après 26 années de service au Tribunal dans la fonction publique au total. Il était au Tribunal depuis sa création comme organisme distinct et indépendant de la Commission.

L'augmentation du nombre de plaintes renvoyées au Tribunal reste donc un défi en 2004-2005. Le Tribunal continue néanmoins de bien s'acquitter du mandat qui lui est confié, mandat qui consiste à assurer un processus d'arbitrage efficace, juste et équitable envers tous ceux qui comparaissent devant lui. Je suis d'ailleurs certain que le Tribunal est en bonne position pour relever ces défis et ceux de l'avenir.



J. Grant Sinclair

SECTION I – SURVOL


Table des matières

SECTION I – SURVOL	1
Message du président	2
Déclaration de la direction	3
Renseignements sommaires	4
Survol du rendement	6
SECTION II – ANALYSE DU RENDEMENT PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE	10
Analyse du rendement par résultat stratégique	11
Activités clés	12
Résultats en matière de rendement	13
Incidence de décisions récentes du Tribunal sur la population canadienne	20
SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES	24
Renseignements organisationnels	25
SECTION IV – AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT	31
Personne-ressource	32
Lois et règlements connexes administrés	32
Rapports annuels et autres rapports du Tribunal	32

**Tribunal canadien des droits
de la personne**

2004-2005

Rapport ministériel sur le rendement


Irwin Cotler
Ministre de la Justice

Avant-propos

Le gouvernement du Canada améliore sans cesse ses pratiques de gestion, ce qui constitue pour lui une priorité depuis le dépôt au Parlement, au printemps 2000, du document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Dans sa poursuite de l'excellence en gestion, le gouvernement envisage d'offrir aux Canadiens : un gouvernement à l'écoute, qui sert bien ses citoyens et qui est administré comme une seule et même entité cohérente; un gouvernement innovateur, qui est appuyé par une fonction publique hautement qualifiée, en mesure de bien tirer parti de toute l'information à sa disposition et de faire un usage optimal des fonds publics, tout en tenant compte des risques éventuels; et un gouvernement redevable, qui rend compte clairement et ouvertement de son rendement au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats au Parlement et aux citoyens. Ils sont au cœur même de l'application du concept du gouvernement redevable.

Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement de rapports publics efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004-2005* : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/04-05/guidelines/guide_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte, faire le lien entre le rendement et les engagements antérieurs, expliquer les changements ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Le présent rapport ministériel sur le rendement (ainsi que ceux de nombreux autres ministères et organismes) peut être consulté sur le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/cst-prc/estime.asp>. Les lecteurs qui désiraient un aperçu global des efforts déployés par le gouvernement du Canada afin d'améliorer la qualité de vie peuvent lire *Le rendement du Canada 2005*, qu'on peut également consulter à l'adresse Internet précitée. Ce rapport est structuré autour de trois grands thèmes (économie durable, fondements sociaux du Canada et la place du Canada dans le monde) et sa version électronique renferme des liens avec les rapports ministériels sur le rendement pertinents. *Le rendement du Canada 2005* renferme également un aperçu spécial des efforts déployés par le gouvernement afin d'améliorer le bien-être des Autochtones.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer sans cesse les rapports qu'il présente au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer, au fil du temps, la qualité des rapports ministériels sur le rendement et autres rapports.

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : ima-mtr@tbs-sct.gc.ca

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*. Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.



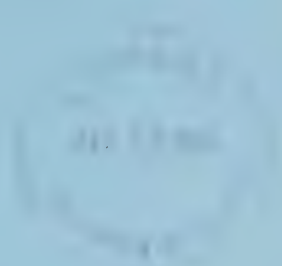
Tribunal canadien des droits de la personne

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2005

CA1
FN
-E77

Publication



Canadian Institutes of Health Research

Performance Report

For the period ending
March 31, 2005

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by
the Minister of Public Works and Government Services Canada — 2005

Catalogue No. BT31-4/46-2005
ISBN 0-660-62899-6

This document is available on the TBS Web site at www.tbs-sct.gc.ca
This document is available in alternate formats on request.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Foreword

The Government of Canada has made continuous improvement in its management practices a priority since *Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada* was tabled in Parliament in the spring of 2000. Driving the government's pursuit of management excellence is its vision to provide Canadians with a responsive government, which serves citizens and manages itself as a unified, coherent enterprise; an innovative government supported by a highly-qualified public service equipped to leverage information and make the best use of public funds while balancing risk; and an accountable government which answers clearly and openly for its performance to Parliament and to Canadians.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens. They are at the heart of accountability in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective public reporting (provided in the *Guide for the Preparation of the 2004-05 Departmental Performance Reports*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr1/04-05/guidelines/guide_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes (benefits to Canadians and Canadian society) and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

This departmental performance report (along with those of many other organizations) is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers wishing a high level, whole of government overview of the Government of Canada's efforts to improve quality of life should refer to *Canada's Performance 2005* available at the same internet address. This report is structured around three broad policy areas (Sustainable Economy, Canada's Social Foundations and Canada's Place in the World) and, in its electronic version, links to relevant Departmental Performance Reports. *Canada's Performance 2005* also contains a special overview of the government's efforts to improve the well-being of Aboriginal peoples.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers can do much to ensure that Departmental Performance Reports and other reports are enhanced over time.

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier, Ottawa, Ontario K1A 0R5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Canadian Institutes of Health Research

Performance Report

for the fiscal year

2004-2005



Submitted to the
Parliament of Canada
by

A handwritten signature in dark ink, which appears to be "Ujjal Dosanjh", written over a horizontal line.

Ujjal Dosanjh
Minister of Health

TABLE OF CONTENTS

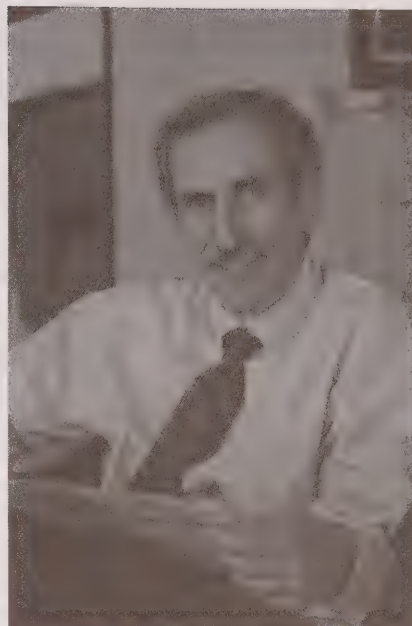
SECTION I - OVERVIEW	1
President's Message.....	1
Management Representation Statement.....	3
How This Report Is Structured.....	4
Summary Information	6
Overall Departmental Performance	12
Introduction.....	12
Strategic Context.....	13
Operating Environment.....	22
 SECTION II - ANALYSIS BY STRATEGIC OUTCOME	 33
Introduction	33
Strategic Outcome #1 : Outstanding Research	34
Strategic Outcome #2: Outstanding Researchers in Innovative Environments.....	46
Strategic Outcome #3: Transforming Health Research into Action.....	55
Analysis of Performance by Enabling Outcome	62
Enabling Outcome #1: Effective Partnerships and Public Engagement.....	62
Enabling Outcome #2: Organizational Excellence.....	68
 SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION	 76
Table 1: Comparison of Planned to Actual Spending (including Full-Time Equivalents)	77
Table 2: Use of Resources by Business Lines	78
Table 3: Voted and Statutory Items.....	79
Table 4: Net Cost of Department.....	80
Table 5: Contingent Liabilities.....	81
Table 6: Sources Non-Respendable Revenue	82
Table 7: Details on Transfer Payments Programs (TPPs).....	83
Table 8: Response to Parliamentary Committees, Audits and Evaluations.....	87
Auditor's Report and Financial Statements.....	92

Section I - Overview

President's Message

Canadians care very deeply about their own health, the health of their loved ones and the sustainability and quality of the Canadian health care system. It was with this in mind that Parliamentarians created the Canadian Institutes of Health Research (CIHR) five years ago.

It has been my privilege to lead this wonderful new organization over its first five years. CIHR was given a broad mandate with a problem-based and strategic approach to health and our health care system, building on a strong foundation of research excellence. Now, from the vantage point of five years later, I am proud to say that we've taken tremendous strides forward since our inception on June 7, 2000. In that brief period, Canada has built a brand new organization and health research community that has become a model for the world.



CIHR-funded researchers span the full spectrum of health research, from biomedical research to clinical, to health services and policy research, to population health research. Members of these widely varying communities are working together, each bringing to bear his or her perspective to strengthen the whole.

Our thirteen Institutes have built strong health research communities, bringing together partners, researchers and research users, to work jointly to set strategic priorities for research and to ensure that Canadians reap the benefits of research.

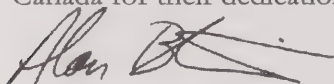
On all key indicators – number of grants, average value of grants, number of strategic initiatives, number of institutions with CIHR-funded researchers – CIHR has shown a steady pattern of growth over five years. While the increases in these key indicators help us to demonstrate how we spend the increased resources we have received, we are also becoming more outcome-driven in an effort to demonstrate to Canadians the full value of health research, and will be embarking shortly on a major initiative to show the return on investment from health research.

The results of CIHR-funded research are making an impact on health promotion, prevention, diagnosis and treatment in areas as varied as heart disease, cancer and child health.

None of our successes to date could have happened without the involvement of our many partners in the voluntary health sector, universities, hospitals and research institutions, industry, and the provinces, and that of the thirteen Scientific Directors who have guided our Institutes through their first five years.

Our successes also could not have happened without the sustained support of the Government of Canada. In each of the past five years, including times of fiscal restraint, the Government has provided CIHR with an increase to its annual budget. This expression of confidence has been much appreciated by all members of the health research community.

Finally, CIHR is only as good as the researchers it supports. I thank researchers from across Canada for their dedication to excellence in health research.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Alan Bernstein', with a stylized flourish at the end.

Dr. Alan Bernstein, O.C., FRSC

President, Canadian Institutes of Health Research

Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2004-2005 *Departmental Performance Report* (DPR) for the Canadian Institutes of Health Research (CIHR).

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the Treasury Board of Canada Secretariat's Guide for the preparation of 2004-2005 Departmental Performance Reports:

- It adheres to the specific reporting requirements;
- It uses an approved Business Lines structure;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and accurate information;
- It provides a basis of accountability for the results pursued or achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved numbers from the Estimates and the Public Accounts of Canada.

Signed:

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Alan Bernstein', with a stylized flourish at the end.

Dr. Alan Bernstein, O.C., FRSC
President, Canadian Institutes of Health Research

Date: September 6, 2005

How This Report Is Structured

The *Departmental Performance Report* of the Canadian Institutes of Health Research (CIHR) is structured as follows:

Section One, **Overview**, begins with the President's Message and the Management Representation Statement, followed by a summary of the core information that is reported in detail in subsequent sections of the report. This section presents a conceptual model of the organization, followed by *CIHR at a Glance*, highlighting the mission, values, strategic directions, structure and resources. Section One continues with two tables presenting total financial and human resources for fiscal year 2004-2005.

The section then offers a 'report card' that visually represents the current status of progress against plans and priorities in each Outcome area as set out in the *Report on Plans and Priorities* (RPP) 2004-2005. A 'report card' status is provided for each priority area of activity under each Outcome, rather than a single 'grade', offering a more transparent accounting of progress in each Outcome. While 'successfully achieved' is accurate for most activities at the program level, this would not reflect activities that exceeded planned expectations, nor would it capture individual activities that may have made significant progress but had not been fully achieved during the reporting period.

Section One concludes with an overview of CIHR's overall performance. This includes a summary of the organization's operating environment and strategic context, i.e., key factors that may have an impact on the way CIHR's programs are delivered. It also includes a graphic representation of "why health research matters to Canadians."

Section Two, **Analysis by Strategic Outcome Area**, provides detailed information to illustrate activities undertaken and progress accomplished in each Outcome area. It should be noted that CIHR organizes plans and priorities in its RPP by three Strategic Outcome areas that are supported by two Enabling Outcome areas. Reports are provided in this DPR for all five Outcome areas.

At this time, CIHR is in the final stages of approval of a *Management, Resources and Results Structure* (MRRS). Once approved, the MRRS framework will facilitate the identification and collection of inputs and resources in relation to intended results at all levels of activity.

Section Three, **Supplementary Information**, consists of financial and other information as required by Treasury Board.

Throughout the report are URLs and hyperlinks both to CIHR's website and to websites of external partners and other organizations. Readers are encouraged to visit these sites for more information.

How performance information is gathered and used at CIHR

The performance information used in this report is gathered from multiple internal sources including the Vice Presidents and senior managers responsible for carrying out the commitments set out in the 2004-2005 *Report on Plans and Priorities* (RPP). Managers report back on the actions taken and the results they have achieved. The Evaluation and Analysis Unit uses this information to write the report and also provides quantitative data held on a corporate wide basis in the central CIHR funding database.

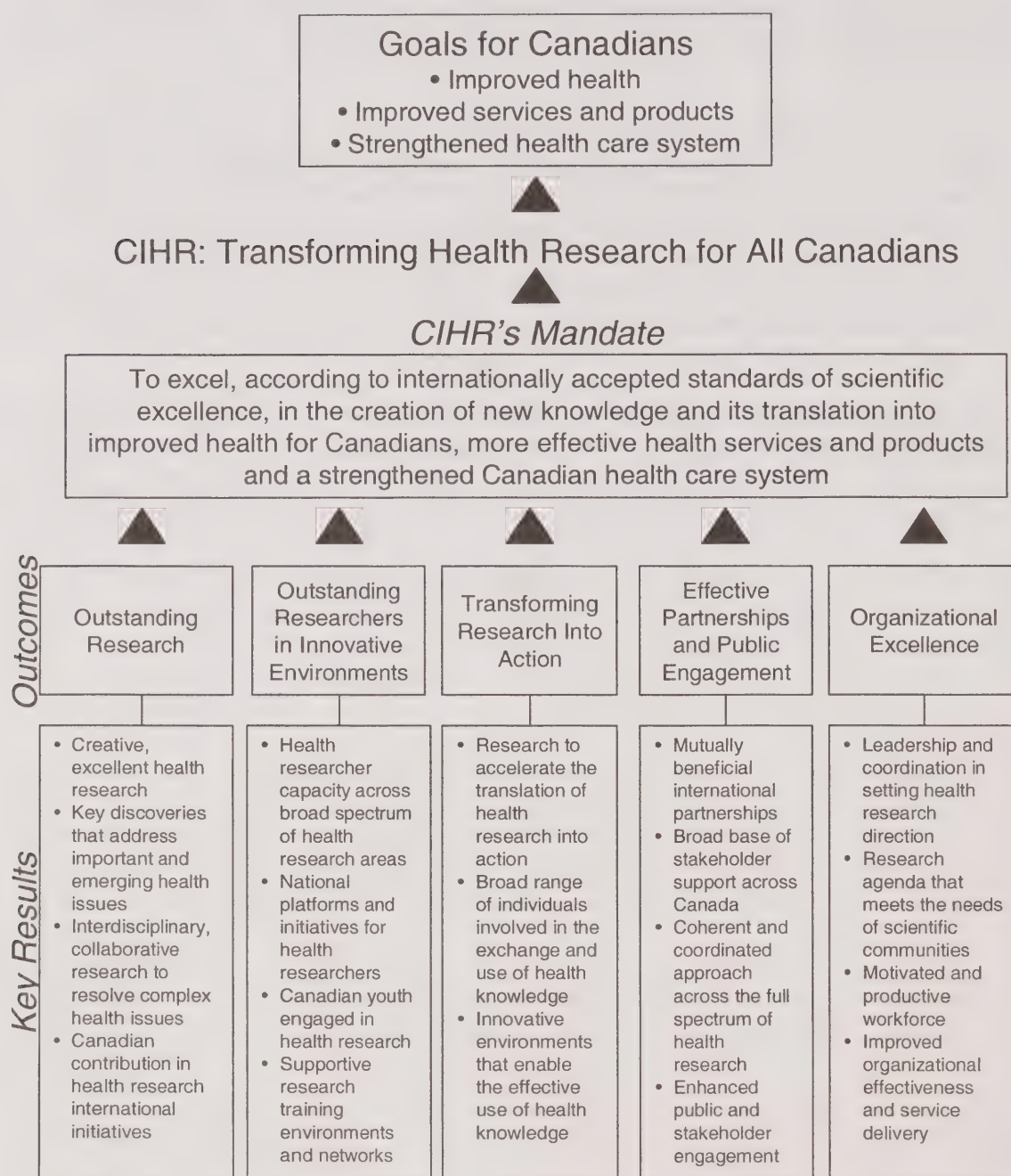
Financial information is generated from the Finance branch using the CIHR financial management system. These numbers are verified internally and the financial statements are audited by the Office of the Auditor General.

CIHR is a health research funding agency and this poses some unique challenges by way of reporting on outcomes; research may take years to produce results for Canadians. In addition, the research is conducted by means of grant funding to researchers in universities and hospitals and thus outcome data must be gathered from the researchers themselves. While CIHR is making progress towards reporting on results, much of the information presented in this report deals with the outputs and activities of CIHR and with the early outcomes achieved. We will continue to move towards outcome reporting over time as we increase our collection of outcome information.

Financial performance information is carefully monitored to ensure financial commitments are met and expenditures accounted for. Through the departmental performance reporting process senior managers are held accountable to report back on the commitments they have made for the previous year. Performance information is used for operating decisions and for communication with stakeholders. Performance information generated through audits and evaluations are also used to create or amend policies and/or procedures and renew or change program designs.

Summary Information

The following graphic (from CIHR's *Report on Plans and Priorities* 2004-2005) illustrates the relationship between key results, outcome areas, mandate, and broad goals benefiting Canadians.



CIHR at a Glance

Role and Leadership	
Type of organization	<ul style="list-style-type: none"> • Federal health research agency
Business	<ul style="list-style-type: none"> • Health research – the creation and translation of new knowledge for improving the health of Canadians, strengthening the health care system, and contributing to the Canadian economy
Key component of	<ul style="list-style-type: none"> • National Health Agenda • Canada's Innovation Strategy
Mandate	<ul style="list-style-type: none"> • To excel, according to internationally accepted standards of scientific excellence, in the creation of new knowledge and its translation into improved health for Canadians, more effective health services and products and a strengthened Canadian health care system (Bill C-13, April 13, 2000).
Core values and beliefs	<ul style="list-style-type: none"> • To assure Canadians that their investments in health research are wisely used, and that core values guide CIHR and influence all aspects of the organization and its relationships with others. These core values include: <ul style="list-style-type: none"> • public interest; • excellence; • ethics; • integrity; • freedom of inquiry; • transparency and accountability; • collaboration; • evidence; and • innovation.
Strategic outcome areas	<ul style="list-style-type: none"> • Outstanding Research – Advance health knowledge, through excellent and ethical research, across disciplines, sectors, and geography • Outstanding Researchers in Innovative Environments – Develop and sustain Canada's health researchers in vibrant, innovative and stable research environments • Transforming Research into Action – Catalyze health innovation in order to strengthen the health system and contribute to the growth of Canada's economy through discovery and innovation • These three strategic outcomes are enabled by: <ul style="list-style-type: none"> - Partnerships and Public Engagement; and - Organizational Excellence
Key activities	<ul style="list-style-type: none"> • Provides leadership on national health research issues • Leads development of national health research agenda • Launches health research initiatives in response to national priorities • Identifies and funds scientifically excellent research projects, programs, teams and collaborations in Canadian universities, hospitals and research institutions • Funds excellent health researchers and trainees • Supports knowledge translation programs designed to strengthen the health care system and contributes to a more prosperous Canadian society and economy

	<ul style="list-style-type: none"> Provides leadership on ethical, legal and social public policy issues related to health and health research
How CIHR's activities benefit Canadians	<p>CIHR's support for health research enables:</p> <ul style="list-style-type: none"> access to the world pool of new knowledge; knowledge-intensive training, producing the highly-qualified personnel that are key to a strong knowledge-based economy; increased productivity of the health system; economic gains through support for commercialization activities to produce new products and processes that have been enabled by research discoveries, and through the business and employment they generate; a major role for Canada in the global effort to protect against health threats, eradicate disease and promote good health; a culture of innovation and evidence-based decision-making within the health care system; and retention of the best health researchers, many of whom are also the country's educators of the next generation of caregivers.
Leadership	<ul style="list-style-type: none"> Governing Council of up to 20 members President of CIHR and Chair of CIHR's Governing Council, Dr. Alan Bernstein, O.C., FRSC
Reporting to Parliament	<ul style="list-style-type: none"> Minister of Health

Structure and Resources	
Structure	<ul style="list-style-type: none"> Thirteen 'virtual' Institutes that lead development of national health research priorities and agendas A central office operating a wide portfolio of grants and awards in cooperation with the Institutes to enable a responsive national health research enterprise
Administered by	<ul style="list-style-type: none"> A staff of 282 FTEs located in the National Capital Region and 62 staff in Institutes across Canada
Appropriations 2004-2005 (see Tables, below for a full picture of Resources)	<ul style="list-style-type: none"> Total CIHR Authorities of \$758.8M that includes: <ul style="list-style-type: none"> Grants & Awards, \$619.4 M; Operating Budget, \$46.8M (includes Employee Benefits Plan \$4.8 M); Networks of Centres of Excellence, \$25M; and Canada Research Chairs, \$67.6M.
Partnering	<ul style="list-style-type: none"> Extensive national and international collaborations with federal organizations, provinces, voluntary health organizations, universities, hospitals, community organizations, research centres, biotechnology, pharmaceutical and other health-related industries and organizations

CIHR: Total Financial Resources

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
\$790.6M	\$758.8M	\$748.0M

Total Human Resources for the department

Planned	Actual	Difference
347	282	65

Summary of Performance in Relationship to Departmental Strategic Outcomes, Priorities and Commitments

The following is a 'report card' that represents visually the progress against CIHR's commitments, including planned and actual financial resources spent in each Outcome area, as presented in CIHR's 2004-2005 *Report on Plans and Priorities* (RPP). Progress is indicated for each commitment within each Outcome area.

Strategic Outcomes	2004–2005 Priorities/ Commitments	Planned Spending	Actual Spending	Expected Results (Commitments made in the RPP)	Current Status
Strategic Outcome #1	Priority #1	\$523.7M	\$510.4 M	1. Fund excellent health research.	1. Successfully met
Outstanding Research	Advance health knowledge, through excellent and ethical research, across disciplines, sectors and geography.			2. Advance national health research agenda	2. Successfully met
				3. Respond to strategic health priorities	3. Successfully met
				4. Enhance peer review	4. Successfully met
				5. Help Canada innovate	5. Successfully met
				6. Promote research on ethical, legal and socio-cultural issues	6. Successfully met
				7. Foster discussion on ethics	7. Successfully met
				8. Contribute to health policy debate	8. Successfully met

Strategic Outcome #2	Priority #2	\$172.3 M	\$149 M	1. Increase the supply of researchers 2. Fund collaborative, interdisciplinary health research 3. Support investigator skills development 4. Utilize technology to enhance service delivery 5. Enhance interagency coordination and collaboration 6. Build research capacity in universities 7. Advance research relevant to OLMCs (Official Language Minority Communities)	1. Successfully met 2. Successfully met 3. Successfully met 4. Successfully met 5. Successfully met 6. Successfully met 7. Successfully met
Outstanding Researchers in Innovative Environment	Develop and sustain Canada's health researchers in vibrant, innovative and stable research environments.				
Strategic Outcome #3	Priority #3	\$21.8 M	\$18.8 M	1. Fund research on Knowledge Translation 2. Support Knowledge Translation networks 3. Advance a Commercialization Strategy 4. Enhance University-Industry relations	1. Successfully met 2. Successfully met 3. Successfully met 4. Successfully met
Transforming Health Research into Action	Catalyze health innovation in order to strengthen the health system and contribute to the growth of Canada's economy.				

**Summary of Performance in Relationship to Departmental Enabling Outcomes¹,
Priorities and Commitments (CIHR's RPP 2004-2005)**

Enabling Outcomes	2004–2005 Priorities/Commitments	Planned Spending	Actual Spending	Expected Results Commitments made in the RPP	Current Status
Enabling Outcome #1 Effective Partnerships and Public Engagement	Priority #4 Engage with the public through meaningful dialogue and establish effective partnerships with key stakeholders.	\$27.8 M	\$26.5 M.	1. Develop and support partnerships 2. Develop partnership guidelines 3. Enhance international collaboration 4. Promote Youth Programs	1. Successfully met 2. Successfully met 3. Successfully met; exceeded expectations in some areas 4. Successfully met
Enabling Outcome #2 Organizational Excellence	Priority #5 Achieve our mandate through excellence in staff, service delivery, systems and management.	\$45 M	\$43.3 M	1. Advance modern management practices 2. Recognize excellence to build a committed and productive workforce 3. Enhance performance measurement 4. Identify the return on investment of health research 5. Ensure strategic positioning of CIHR	1. Successfully met 2. Successfully met 3. Successfully met 4. Successfully met 5. Successfully met; exceeded expectations in some areas

¹ These outcomes are considered “Enabling Outcomes” – they support the other three strategic outcome areas.

Overall Departmental Performance

Introduction

The 2004-2005 *Departmental Performance Report* (DPR) of the Canadian Institutes of Health Research (CIHR) demonstrates to Canadians its performance for the 2004-2005 fiscal year. CIHR is more than a funder of health research or a granting council. CIHR's mandate is *"to excel, according to internationally accepted standards of scientific excellence, in the creation of new knowledge and its translation into improved health for Canadians, more effective health services and products and a strengthened Canadian health care system."*

CIHR and its health research and translation mandate are an integral component of the Government of Canada's commitment to innovation, research and development. CIHR conducts problem-based and multidisciplinary research into the key health challenges facing Canadians. This approach brings together research on biomedical, clinical, health services and systems and the health of populations. CIHR provides a range of programs and activities that are designed to support outstanding research and facilitate knowledge translation, while maintaining a balance between investigator-initiated research and strategic research initiatives.

CIHR is called upon not only to create knowledge, but to ensure its translation into application. Research is a key part of the foundation of Canada's health care system. In the 21st century, health research and innovation will be central to Canada's future. Through new discoveries and treatments, research improves quality of life and builds a healthy economy. CIHR is positioning Canada internationally as a vibrant player in this exciting period of health research.

CIHR, and the way in which it is structured, is designed to enable world class, cutting edge health research conducted by the best and the brightest researchers. CIHR is organized around thirteen virtual Institutes that form a national research network linking researchers and stakeholders across the country, and internationally. Each Institute is led by a Scientific Director who is an internationally-recognized leader in the field. The Institutes are each dedicated to a specific area of focus, linking and supporting researchers pursuing common goals. They embrace a range of research from fundamental biomedical and clinical research, to research on health systems, health services, the health of populations, societal and cultural dimensions of health and environmental influences on health. This integrated approach brings together researchers, health professionals and policy-makers from voluntary health organizations, provincial government agencies, international research organizations and industry and consumer groups from across the country, under each Institute's virtual 'roof.'

CIHR invests in high quality people, excellent science, and training the next generation of health researchers – the backbone of the knowledge economy.

CIHR is guided by its five-year Strategic Plan, *Investing in Canada's Future: CIHR's Blueprint for Health Research and Innovation*. (<http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/8505.html>) *Blueprint* http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20042005/CIHR-IRSC/CIHR-IRSCr45_e.asp was developed in consultation with critically-important stakeholders, including researchers, academics, health practitioners, elected representatives of government, departmental officials at all levels of government, industry, and the general public.

Strategic Context

This section of the Performance Report looks at some key developments in 2004-2005, and how they affect CIHR's performance environment.

An Evolving Canadian Health System

The Canadian health system continues to evolve as the federal, provincial and territorial governments work towards implementation of the 10-year plan for health care renewal, announced at the September 2004 First Ministers Meeting (FMM) on Health Care.

This plan committed \$41.3 billion and recognized the critical importance of health research to provide the evidence base so necessary to informed decision making and effective action. For example, the Prime Minister's announcement stated, "Recognizing the progress that has been made, the federal government commits to continued investments to sustain activities in support of health innovation." The health care agreement provides major opportunities for CIHR to contribute to the achievement of the Government of Canada objectives.

Health Research Partners

A commitment to partnership activity is an integral component of CIHR's legislative, institutional, and performance evaluation frameworks. Partnership language is also embedded in the legislative authority, the CIHR Act (Bill C-13) where it states that CIHR's objective will be reached through: "exercising leadership within the Canadian research community and fostering collaboration with the provinces and with individuals and organizations in or outside Canada that have an interest in health or health research."

In recent years, there has been a clear movement towards increasing intergovernmental and inter-sectoral collaboration, both domestically and internationally. This trend is a recognition of the complexity of the health sector on a global scale and of the need to collaborate strategically in order to deal with health, safety and security issues. Collaborative approaches also seek to ensure national and international flexibility and responsiveness to changing environments and to emergency situations.

As a key member of the federal family of research organizations, CIHR works in collaboration with other federal agencies, for example, in the delivery of the Networks of Centres of Excellence program <http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/7290.html>, the Canada Research Chairs www.nce.gc.ca, and Canada Graduate Scholarships, see <http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/24189.html> and <http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/24190.html>.

In a relatively short period of time, a number of new federal health organizations have been created. These include: National Science Advisor² (2004); Public Health Agency of Canada (2004); the Assisted Human Reproduction Agency of Canada (2004); Canadian Public Safety Institute (2003); and the Health Council of Canada (2003). New non-governmental and voluntary sector organizations and initiatives, including industry and international collaborative approaches, also offer opportunities for CIHR to continue to invoke the power of partnerships and provide leadership and coordination in setting direction on issues that are important to health research.

CIHR and its Institutes are working with the Public Health Agency of Canada (PHAC) in a number of key initiatives, including the development of six National Coordinating Centres (NCCs) designed to facilitate the translation of knowledge into action in key areas such as reducing health disparities among vulnerable populations, Aboriginal health, infectious disease, and infrastructure, info-structure and new tools development.

CIHR is also an active partner with Canadian and international organizations on the global health front. Addressing the health disparities that exist among countries of the developed and the developing world is very important to Canada. Global health challenges once considered external to Canada are increasingly linked to the health of Canadians. Canada's commitment to global health is a moral obligation and also a matter of economic opportunity and of national security.

The Canadian Institutes of Health Research, Canadian International Development Agency (CIDA), Health Canada, and International Development Research Centre (IDRC) have entered into a cooperation arrangement called the Global Health Research Initiative (GHRI) aimed at coordinating and building upon Canada's global health research activities.

CIHR has established various funding programs to facilitate partnership activities with international partners including:

- various CIHR Institutes that have been active in establishing collaborations with counterpart organizations in Japan (neuroscience, maternal child and youth health, aging), Germany and Italy (genomics), Mexico (tuberculosis, influenza), Australia and New Zealand (Aboriginal peoples' health), the US (mental health, heart/lung/blood), India (chronic and life-style diseases), and Latin America (gender and health);
- participation in seven international scientific exchange programs, which are intended to foster collaboration between independent investigators in Canada and those from Argentina, Brazil, China, France, Italy and Japan; and
- CIHR's President, Vice-President (Research) and thirteen Institute Scientific Directors, who continue to be active on many international committees and workshops. For example, the President represents Canada at biannual meetings of the Heads of International Research Organizations (HIRO), while the Scientific Director of CIHR's Institute of Cancer Research represents Canada at the International Agency for Research on Cancer (IARC).

² *Speech from the Throne to open the First Session of the Thirty-Eighth Parliament of Canada, Ottawa, October 5, 2004*

Information on these and other international relations may be found at http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20052006/CIHR-IRSC/CIHR-IRSCr5601_e.asp#1-6

The following is a partial list of CIHR's partners. Space limitations prevent us from listing all partners.

Federal Departments/Agencies	Provincial Departments/Agencies
<p>Agriculture and Agri-Food Canada Canada Foundation for Innovation Canadian Blood Services Canadian Food Inspection Agency Canadian Health Services Research Foundation Canadian Institute for Health Information Canadian International Development Agency Citizenship and Immigration Canada Department of National Defence Environment Canada Epilepsy Canada Genome Canada Health Canada International Development Research Centre National Research Council National Secretariat on Homelessness Natural Sciences and Engineering Council Public Health Agency of Canada Social Sciences and Humanities Research Council Statistics Canada</p>	<p>Alberta Heritage Foundation for Medical Research Fonds de la Recherche en Santé du Québec Government of Saskatchewan (Innovation and Science Fund) Manitoba Health Medical Research Fund of New Brunswick Michael Smith Foundation for Health Research (BC) Ministère de la santé et des services sociaux du Québec Newfoundland and Labrador Centre for Applied Health Research Nova Scotia Health Research Foundation Ontario Innovation Trust Ontario Ministry of Health and Long-Term Care Ontario Research and Development Challenge Fund PEI, through the Regional Partnerships Program</p>
Voluntary Organizations	Industry
<p>ALS Society of Canada Alzheimer Society of Canada The Arthritis Society Canadian Allergy, Asthma & Immunology Foundation Canadian Association of Gastroenterology Canadian Association of Medical Oncologists Canadian Breast Cancer Research Alliance Canadian Cancer Society Canadian Chiropractic Research Foundation Canadian Diabetes Association Canadian Digestive Health Foundation Canadian Fanconi Anemia Research Fund Canadian Hypertension Society Canadian Institute for Relief of Pain and Disability Canadian Lung Association Canadian Medical Association CNIB E.A. Baker Foundation Epilepsy Canada Health Charities Council of Canada Fragile X Research Foundation of Canada Heart and Stroke Foundation of Canada Juvenile Diabetes Research Foundation The Kidney Foundation of Canada Muscular Dystrophy Canada NeuroScience Canada Ontario Neurotrauma Foundation</p>	<p><u>Canada's Research Based Pharmaceutical Companies (Rx&D)</u> Small and Medium Enterprises (SME) and other Industrial organizations such as:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venture Capital • Biotechnology companies • National Agri-food Organizations

	International
	<p>National Health and Medical Research Council (Australia)</p> <p>Bill and Melinda Gates Foundation (US)</p> <p>Centre National de la Recherche Scientifique (France)</p> <p>CNPq (Brazil)</p> <p>CONICET (Argentina)</p> <p>Human Frontier Science Program (France)</p> <p>Indian Council of Medical Research</p> <p>Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale (France)</p> <p>International Agency for Research on Cancer (France)</p> <p>Japan Society for the Promotion of Science</p> <p>Max Planck Institute (Germany)</p> <p>National Institute of Health of Mexico</p> <p>National Institutes of Health (US)</p> <p>National Natural Science Foundation of China</p> <p>The National Research Council (Italy)</p> <p>New Zealand Health Research Council</p> <p>Wellcome Trust (UK)</p> <p>Medical Research Council (UK)</p> <p>UNIFEM</p> <p>UNESCO</p> <p>Veterans Administration (US)</p>

The Health Sector and the Canadian Economy

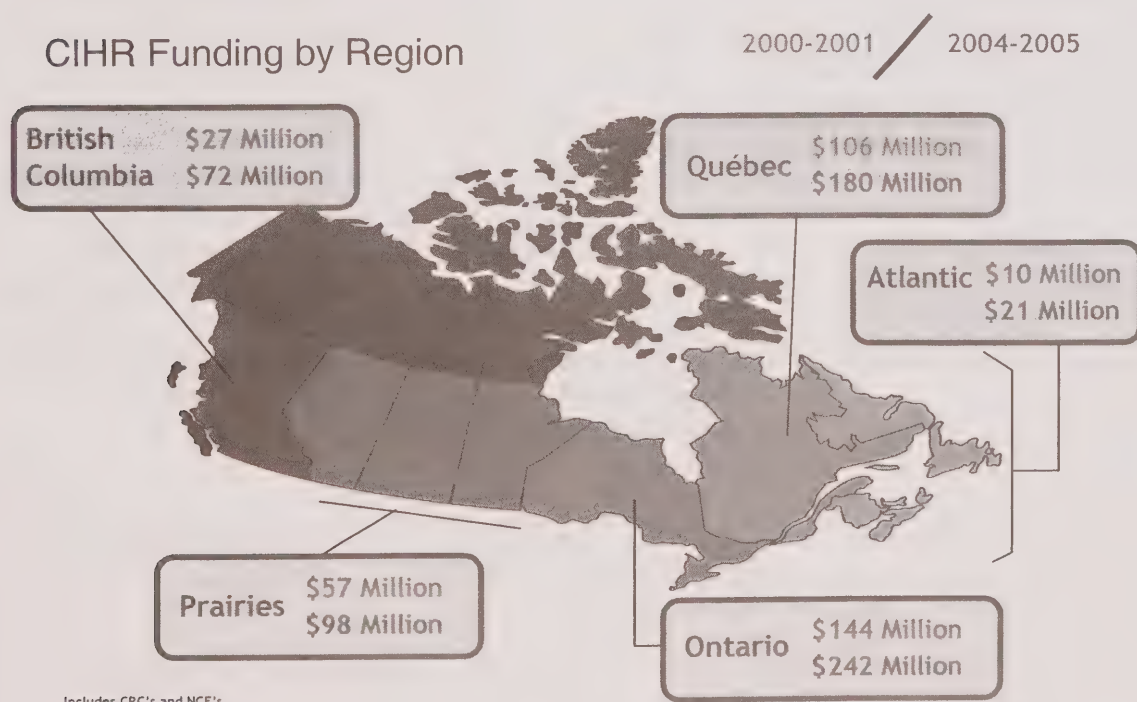
In 2004, CIHI reported a total health expenditure in Canada of more than \$130 billion. This represents more than 10% of Canada's Gross Domestic Product (GDP). Further information is available at:

http://secure.cihi.ca/cihiweb/dispPage.jsp?cw_page=media_08dec2004_e.

Broadly speaking, the sector employs health service providers such as physicians, nurses, psychologists, technologists and technicians; health researchers, academics and educators; public sector workers in government departments, labs, and public and community health agencies; private sector workers in labs, research and development facilities, pharmacies, medical devices and equipment manufacturers, marketing and sales; voluntary sector workers involved in community based projects, research, national initiatives, and fundraising; hospital administrators; and maintenance workers. Results from the 2003 Statistics Canada Labour Force Survey indicate there are close to 1.1 million people in the health care labour force.

CIHR directly contributes to the overall Canadian economy:

- In 2004-2005, CIHR's combined salary support grants totaled \$40 million and provided income to 736 world class health researchers working in areas of identified importance and concern to Canadians.
- Training programs totaled \$42 million, contributing to the career development of 1,759 young researchers and scientists. This is a significant contribution to the forging of a highly skilled, highly trained scientific workforce, an integral component of Canada's future economic growth and competitiveness.
- CIHR's national mandate and structure helps to ensure that researchers and research are supported across the country. CIHR funds flow to researchers at 91 different institutions across Canada.



- CIHR has a dynamic commercialization strategy to catalyze innovation. The range of innovation research programs provided some \$25 million in 2004-2005 to fuel the journey from the laboratory to the marketplace. CIHR's commercialization efforts recognize the organization's responsibility to ensure that Canadians derive economic value from publicly funded research.

CIHR and Canada's Performance 2004

CIHR programming contributes to a number of Government of Canada outcomes reported in *Canada's Performance 2004*, the federal government's reporting to Canadians on national performance. CIHR contributes to Canadian progress linked to sections called Innovation, A Healthy Population, and A Strong Health Care System. CIHR also contributes indirectly to several other Government of Canada performance outcomes. Direct CIHR contributions are presented below in bold italic text. The indicators listed below are those tracked by the Government in their report on *Canada's Performance 2004*.

Government of Canada Outcome	Government of Canada Indicator(s)	CIHR contributions
<i>An Innovative and Knowledge-based Economy</i>	<i>Innovation; Educational Attainment</i>	<p>- <i>CIHR funds research that in turn contributes to innovation as measured by the Government of Canada through: gross expenditures on research and development as a percentage of Gross Domestic Product (GERD/GDP), and numbers of scientific patents and publications.</i></p> <p>- <i>CIHR makes significant investments in the education of the next generation of researchers through salary support, undergraduate and graduate awards, training grants.</i></p>
<i>Healthy Population</i>	<i>Life Expectancy; Self-Rated Health Status; Infant Mortality; Healthy Lifestyles</i>	- <i>CIHR funds research in all these areas.</i>
<i>A Strong Health Care System</i>	<i>Waiting Times; Patient Satisfaction with health services</i>	- <i>CIHR funds research in all these areas.</i>

<i>Canada's Environment is Protected and Restored from Pollution</i>	<i>Air Quality; Water Quality</i>	<i>- CIHR supports a number of research initiatives related to water and air safety, environmental influences on health, inter alia.</i>
<i>Income Security and Employment for Canadians</i>	<i>Employment Rate</i>	<i>- Health research generates employment directly, for research technicians and staff of research-related facilities and services, and indirectly through the employment generated by spin-off companies (biotechnology, imaging and service) and the development of new product lines by existing companies. CIHR is funding research on the impact of employment on health (e.g., health disparities, mental health and the workplace).</i>
<i>Strong Regional Economic Growth</i>	<i>GDP per Capita</i>	<i>- CIHR's funding supports researchers and research institutes in all regions of the country, providing both economic and employment benefits.</i>

CIHR's Contribution to Government of Canada Priorities

The federal government has identified a number of cross-government, national priorities that require the active cooperation, collaboration and participation of different departments and agencies. CIHR is an important collaborator and contributor to a number of such cross-cutting or horizontal initiatives. Key examples relevant to CIHR's mandate include:

Public Health and Healthy Lifestyles

All thirteen Institutes support research on public and population health. The mandate of CIHR's Institute of Population and Public Health (IPPH) is to support research into the complex interactions (biological, social, cultural, environmental) which determine the health of individuals, communities, and global populations; and into the application of that knowledge to improve the health of both populations and individuals. A description of the IPPH and its areas of research may be viewed at <http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/12199.html>. CIHR and its Institutes are working closely with PHAC's six National Collaborating Centres (NCCs), which were established in April 2004 with the goal of "strengthening Canada's public health system by facilitating information sharing and collaboration between federal, provincial and territorial governments, academic institutions, international experts, non-government organizations, researchers and health professionals." For information on the NCCs, see http://www.phac-aspc.gc.ca/media/nr-rp/2005/2005_15_e.html

The CIHR Institute of Nutrition, Metabolism and Diabetes (INMD) continued work with *Canada on the Move (COTM)*, a unique web-based research project designed to help measure the barriers to and supports for increasing physical activity, including how Canadians use pedometers and the steps they take each day. All adult Canadians can participate by logging onto <http://www.canadaonthemove.ca>. Over its first year, COTM proved its ability to serve as a platform for research. Results from the first round of funded research projects will be published in the December 2005 issue of the *Canadian Journal of Public Health*. Furthermore, a recent collaboration with the Canadian Diabetes Association (CDA) and Dietitians of Canada (DC), funded by the Public Health Agency of Canada, highlighted COTM's capacity as a platform for partnership and potential as a source of evaluation information. In March 2005, INMD, CDA and DC drew a diverse audience together to discuss COTM's next steps. Approximately 60 health promotion/disease prevention practitioners, researchers, and policymakers participated and offered resounding support for expanding COTM. If additional resources are found, expansion of the platform would mean that COTM would continue to collect information from individuals about levels of physical activity and barriers to physical fitness for use by researchers and would add mechanisms of information exchange to allow groups participating in COTM to provide information about their programs and also receive back pertinent evaluation information. It would also supply groups with program enhancement tools to assist them in engaging with COTM. In the process, COTM's data collection tools would be established as a common system of metrics through which a variety of health promotion/disease prevention efforts could be assessed and even compared by researchers.

Biotechnology

The Canadian biotechnology sector is the second largest in the world. CIHR's programs are enhancing and preserving Canada's competitive position in this growth sector. The CIHR/Small & Medium Enterprises (SME) Research Program and the Proof of Principle Phase 2 programs enable biotechnology companies to partner with academic researchers in Canada. This partnership can help stimulate the development of start-up companies, university spin-offs, and SMEs.

Innovation Strategy

An ongoing federal priority is Canada's Innovation Strategy. A recent report by the Conference Board of Canada³ benchmarked Canada's innovation performance against 10 other countries – Australia, Finland, France, Germany, Italy, Japan, Spain, Sweden, the United Kingdom and the United States – using 17 indicators of innovation. Among Canada's strengths identified in this report are a “predisposition to collaborate and share knowledge; a good skills foundation; a highly qualified workforce; and strong social values including a recognition of the need to balance social and economic goals.” Opportunities include becoming “more efficient and effective in commercialization efforts by targeting new Canadian investments,” providing “more balance in government resources and programs between R&D and commercialization,” increasing “business investments in R&D, training and new machinery and equipment,” and improving “understanding of innovation skills and integrate them into continuing education, training and immigration policies.”

As illustrated throughout this DPR, CIHR is a key enabler of the innovation agenda. CIHR's mandate recognizes knowledge as a national strategic asset, and its programs are designed to invest in Canada's current and future intellectual and entrepreneurial capital.

For example, many projects that received Proof of Principle funding have succeeded in licensing the technology or forming a spin-off company. CIHR has received final reports from the first two years of the POP program (2001 and 2002) showing that eight new companies have been formed and thirteen new licenses have been issued as a result of the first two years of this initiative. The evaluation process for this program will be ongoing. An example of a successful technology funded by the POP program is Dr. Brian O'Dowd's drug screening assays. Dr. O'Dowd and his team from the University of Toronto have formed a spin-off company, Patobios Inc. to commercialize the technology. Other examples include:

- Dr. Neil Reiner's (University of British Columbia) discovery, a strategy for drug targeting that could lead to new, more effective antibiotics for hospital-acquired infections and many infectious diseases. The POP Phase I grant is enabling him to test this new strategy in intact, viable microbes with candidate drugs, to prove that this targeting works.
- Dr. Mandar Jog, of the London Health Sciences Centre in London, Ontario, with the help of Dr. Suwas Nikumb from the National Research Council, has developed a multi-channel device that can be implanted surgically to provide ongoing stimulation, and simultaneously and chronically record brain signals to ensure the stimulation is targeting the right area of the brain. A Proof of Principle Phase I grant helped him develop a prototype device. In the Phase II grant the prototype was tested in humans (fall 2004) and could spark the development of additional technology towards commercialization of the device.

³ *Exploring Canada's Innovation Character: Benchmarking Against Global Best*; Conference Board of Canada; June 2004

Operating Environment

Governance

CIHR is a Departmental Corporation listed in Schedule II of the Financial Administration Act. As an arms-length agency of government, it is accountable to Parliament through the Minister of Health.

The agency is governed by a Council of up to twenty (20) members who have been appointed by Order in Council. The President chairs the Governing Council.

The Governing Council operates with advice from its Executive Committee, Nominating Committee, and Standing Committees on:

- Ethics;
- Finance and Planning;
- Evaluation, Performance Measurement and Audit;
- Grants and Awards Competitions; and
- Stem Cell Oversight.

Management

As senior officer of the organization, the President receives advice from thirteen Scientific Directors (the heads of the Institutes), a Director of Ethics, three Vice Presidents and an Executive Vice-President.

CIHR's Thirteen Institutes: An Innovative Structure, Fostering Excellence

The unique virtual Institute structure facilitates collaborative, cross-sectoral, multi-disciplinary research activities. The Institutes collectively and individually address domains of health research of immediate and identifiable concern to Canadians.

For example, the *Palliative and End of Life Care* initiative led by the Institute of Cancer Research (ICR) has changed the face of palliative care research in Canada and set an example for the rest of the world, placing Canada firmly in the forefront. The initiative involved sixteen partners including ICR and seven other CIHR Institutes, making it the largest cross-cutting initiative CIHR has mounted to date. In total, \$16.5 million has been committed to this initiative. In addition, CIHR has now established a new peer review panel dedicated to grants in palliative and supportive care.

ICR is now working with the National Cancer Institute (NCI, US) and the National Cancer Research Institute (NCRI, UK) to organize an international workshop for about thirty researchers (ten from each country) that will take place in the UK in early October 2005. It is hoped that this workshop will lead to a three-way partnership between the US, UK and Canada. The details of the initiative are described in the report *A New Era in Canadian Palliative and End-of-Life Care Research*, available at <http://www.cihr-irsc.gc.ca/c/27756.html>.

Examples of Institute-funded research and activities are provided throughout this report to illustrate how health research is contributing to the priority concerns of Canadians.

The thirteen Institutes are:

- Institute of Aboriginal Peoples' Health
- Institute of Aging
- Institute of Cancer Research
- Institute of Circulatory and Respiratory Health
- Institute of Gender and Health
- Institute of Genetics
- Institute of Health Services and Policy Research
- Institute of Human Development, Child and Youth Health
- Institute of Infection and Immunity
- Institute of Musculoskeletal Health and Arthritis
- Institute of Neurosciences, Mental Health and Addiction
- Institute of Nutrition, Metabolism and Diabetes
- Institute of Population and Public Health

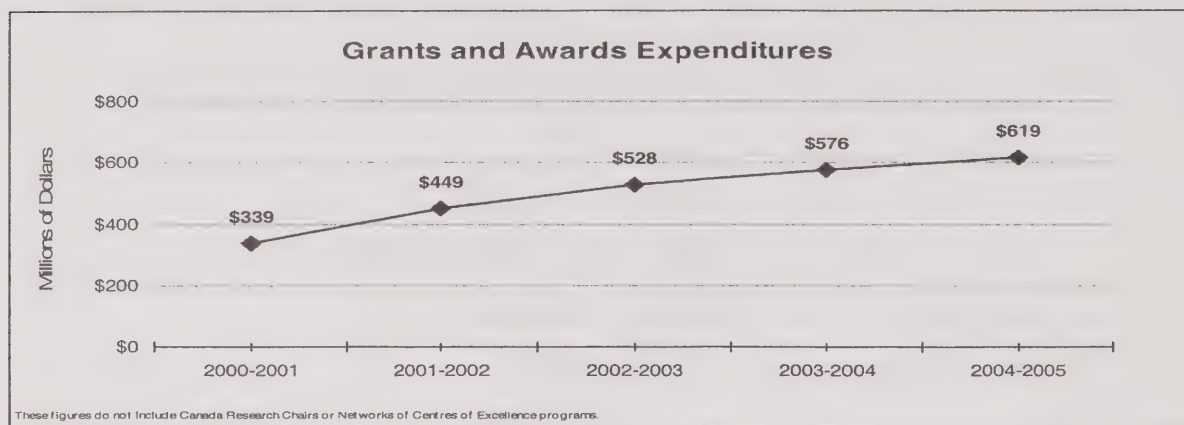
The Institutes are supported by an Ottawa office with broad corporate and operational responsibilities. Staff are organized into an Ethics Office and four portfolios that all report to the President: 1) *Corporate Affairs Portfolio* has responsibility for communications, governance, policy, planning, evaluation and audit; 2) *Research Portfolio* has the key responsibility for operations such as setting CIHR-wide research priorities and strategies, program design, processing applications for grant funding, organizing independent peer review of research applications and working with finance officers to administer approved grant funds; 3) *Knowledge Translation Portfolio* has responsibility for implementing knowledge translation strategies; and the entire organization is supported by 4) *Services and Operations Portfolio* through finance, administration, human resources and an information technology branch.

Human Resources: Contributing to Organizational Excellence

A core strength of a well-managed organization lies in the quality of its staff, and in the quality of human resources programs in place to ensure that the right people are in the right position, and recognized for their contribution to delivering the mission of the organization. Recent initiatives in the area of human resources are reported in *Enabling Outcome 2: Organizational Excellence*. In 2004-2005, CIHR employed 344 people to deliver its programming, i.e., 282 FTEs in Ottawa and 62 staff in Institute university-based offices across the country (through Institute Support Grants).

CIHR's Funding Approach

With annual grants and awards expenditures in 2004-2005 of \$619.1 million, CIHR funds more than 9,400 health researchers in universities, teaching hospitals and other health organizations and research centres across the country. Since its creation in June 2000, the number of CIHR-funded researchers has climbed steadily from over 5,600 to over 9,400. CIHR's expenditures for grants and awards have virtually doubled from \$339 million in 2000-2001, to just over \$619 million in 2004-2005. In CIHR's largest program, the open Operating Grants program, annual operating grant sizes have risen from an annual average of \$92,000 in 2000-2001 to an annual average of \$108,500 in 2004-2005.



While grants and awards expenditures continue to rise, CIHR has kept its operating expenditures under 6% of total expenditures.

There are four main categories of CIHR funding:

1. Research Funding Programs (including Randomized Controlled Trials)
2. Research Personnel Programs: Training Awards and Salary Support Programs
3. Partnerships Programs
4. Strategic Funding Opportunities announced through Requests for Applications (RFA)

CIHR targets a significant portion (70%) of its grants and awards budget in “open” or investigator-initiated competitions for grants-in-aid of various types, training, and salary awards. “Open” means that there is no prescription of topic of enquiry, so long as it is relevant to health and is judged excellent by an arms-length peer review process. Through this form of funding, CIHR supports all areas of health research. CIHR targets 30% of its funding to support strategic research opportunities, which address CIHR and Government-wide health research priorities. Strategic research areas are identified by the Institutes, usually through consultations with key stakeholders. Strategic research responds to health challenges and scientific opportunities of high priority to Canadians. Strategic research initiatives often cross several Institute mandates and engage national and international partners.

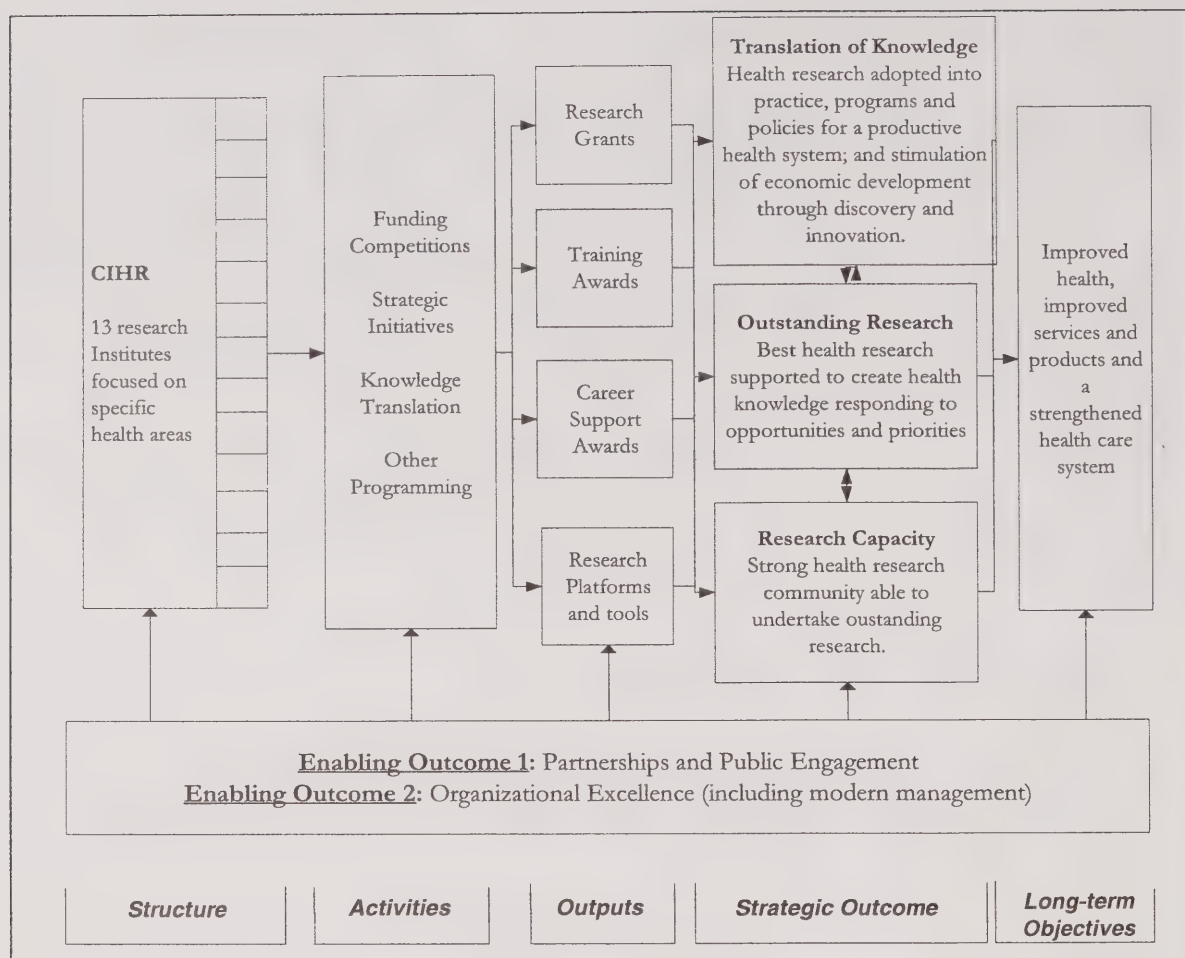
Peer Review Process: Ensuring Excellence

CIHR received over 7,800 funding applications in 2004-2005. A rigorous peer review system (see <http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/820.html> for more information) ensures that only proposals that meet international standards of excellence are funded.

More than 2,300 expert reviewers participate in CIHR peer review committees and processes annually. These experts examine proposals with respect to significance in advancing knowledge and the health of Canadians, scientific approach and innovativeness. They examine the qualifications and track record of the researchers and the availability of the resources and expertise necessary for the proposed studies. The recommendations of the committees on the merits of applications are considered by CIHR's Governing Council which decides the number of applications to be funded within a previously approved budget allocation. For applications submitted in response to strategic initiatives of the Institutes, funding allocations are made by the Institute Scientific Directors, working with strategic budgets assigned to them by the Governing Council.

Working Towards CIHR's Long-Term Objectives

The following model illustrates the linkages between the structure, the activities, and the strategic outcomes of CIHR and how they contribute to the organization's overall long-term objectives: improved health, improved health services and products, and a strengthened health care system.



Why Health Research Matters to Canadians

In the following table, the left hand column presents information relating to key illness areas. This includes an estimate of the overall cost to the Canadian economy according to the most recent (1998) publication on the Economic Burden of Illness in Canada (EBIC), as well as information about the CIHR Institute most closely aligned with each illness area. The right hand column presents highlights of CIHR health research expenditures in each area over the last five years. The purpose of this table is to illustrate what CIHR is contributing in these key illness areas.

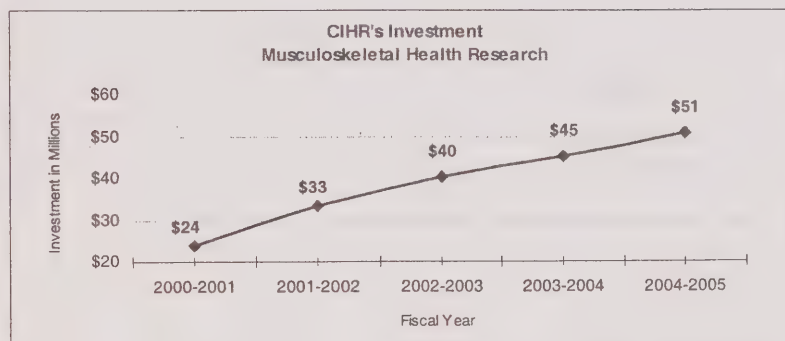
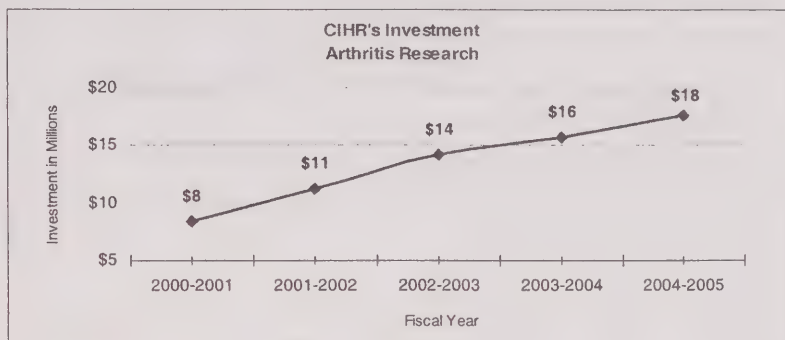
Examples of CIHR activities in relation to key health issues facing Canadians

CIHR's investment in addressing the issue

Arthritis and musculoskeletal diseases

- In 1998, musculoskeletal diseases (arthritis and osteoporosis) cost Canadians \$16.4 billion, the second highest cost of disease after heart disease. Of this total, \$2.6 billion is in direct costs, such as physician and hospital care and drugs, and \$13.7 billion is in indirect costs, including premature disability and death.
- **CIHR's Institute of Musculoskeletal Health and Arthritis (IMHA)**, under the leadership of Dr. Cyril Frank, supports research to enhance active living, mobility and movement and to address causes, prevention, screening, diagnosis, treatment, support systems and palliation for a wide range of conditions including arthritis, which is the largest subset of all musculoskeletal disorders. Its three research priorities are: physical activity, mobility and health; tissue injury, repair and replacement; and pain, disability and chronic diseases.

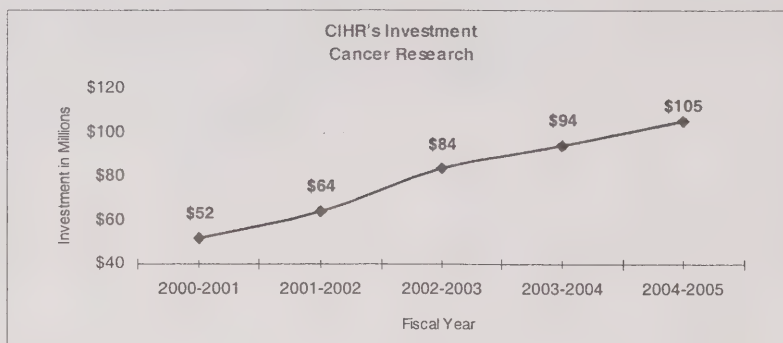
- Overall, in 2004-2005 CIHR invested approximately \$18M in research on arthritis and an estimated \$51M on research into musculoskeletal diseases across Canada.



Cancer

- In 1998, cancer costs Canadians more than \$14 billion. Of that total, \$2.5 billion is for direct costs, such as hospitalization and medication, while \$11.75 billion is for indirect costs, such as early death or disability.
- **CIHR's Institute of Cancer Research (ICR)**, under the leadership of Dr. Philip Branton, supports research to reduce the burden of cancer on individuals and families. Its goals are to help prevent and treat cancer while improving the health and quality of life of people with the disease. ICR, in consultation with its partners, has identified six major research priorities: palliative and end-of-life care, molecular profiling of tumours, early detection, functional and molecular imaging, risk behaviour and prevention, and clinical trials. Other priorities include capacity building and training in cancer research and the promotion of translational research on promising new therapies.

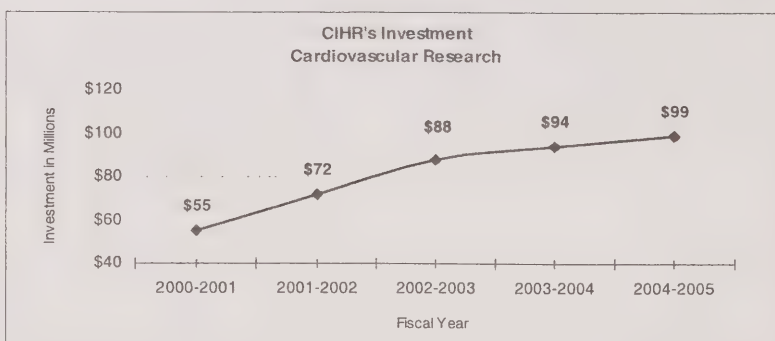
- Overall, CIHR is investing approximately \$105M in cancer research across Canada.



Cardiovascular Disease

- Cardiovascular disease is the most costly disease affecting Canadians. In 1998, it was responsible for \$18.5 billion in expenditures, 11.6% of the total cost of all illness in Canada. Of this, \$6.8 billion was in direct costs, particularly for hospital care, and \$11.7 billion was in indirect costs, most of it due to premature death.
- **CIHR's Institute of Circulatory and Respiratory Health (ICRH)**, under the leadership of Dr. Bruce McManus, supports research into the cause, prevention, screening, diagnosis, treatment, support systems, and palliation for heart disease, as well as a wide range of other conditions associated with the lungs, brain, blood and blood vessels. The Institute's research priorities include: the influence of sex and gender on the risk of cardiovascular and lung disease, the interaction of genes and environment in determining susceptibility to circulatory and respiratory disease, chronic disease management, palliative and end-of-life care, regenerative medicine, tobacco in relation to heart and lung diseases, inflammation and thrombosis, cellular and molecular imaging, resuscitation for sudden death in the community, the use of

- Overall, CIHR is investing an estimated \$99M in cardiovascular research.

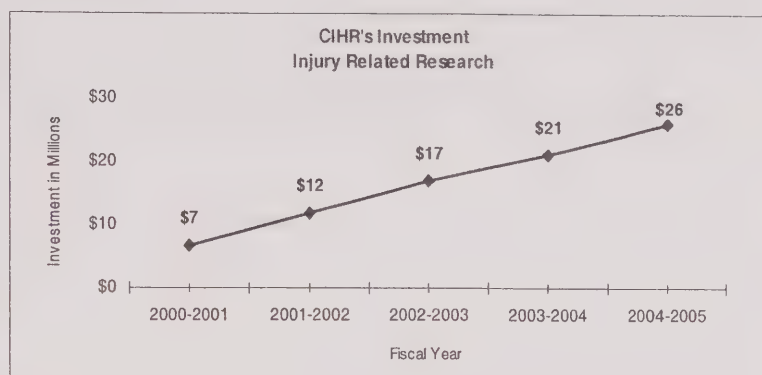


computational sciences and mathematics to improve our understanding of circulatory and respiratory diseases, and infectious causes of circulatory and respiratory disease.

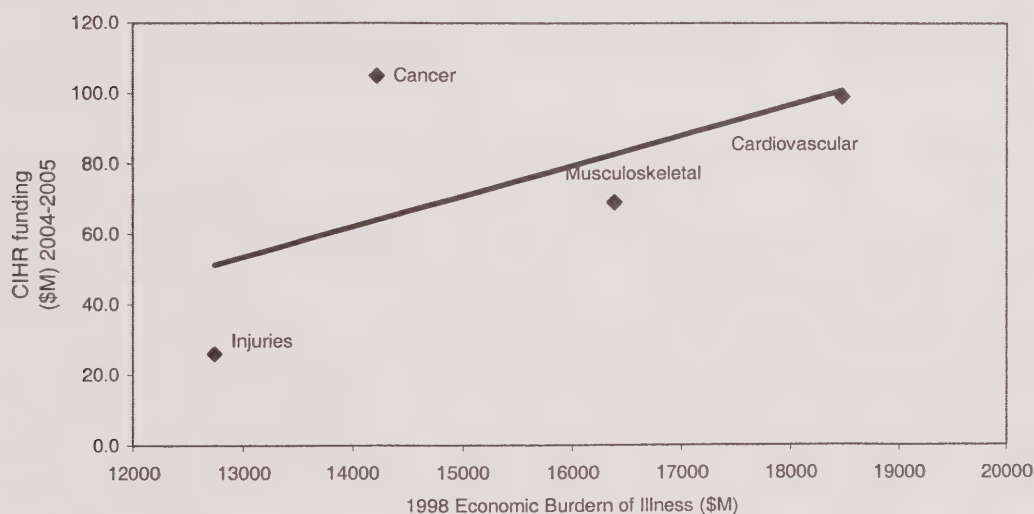
Injury

- In 1998, injuries in Canada, both intentional and unintentional including suicide, cost more than \$12.7 billion in direct and indirect costs, coming fourth after cardiovascular disease, musculoskeletal conditions, including arthritis, and cancer.
- CIHR's efforts on injury research are being coordinated by Dr. Morris Barer, of the **Institute of Health Services and Policy Research** and Dr. Cy Frank, of the **Institute of Musculoskeletal Health and Arthritis**. In addition, other Institutes, such as the **Institute of Aging** have identified injury as a priority focus.

Overall, CIHR is investing approximately \$26M in research on injury across Canada.



The graph below presents the relationship between the burden of disease and CIHR funding, for each of the disease areas listed above:



Making a Difference for Canadians

The most recent *Health Care in Canada Survey* (November 2004)⁴, an annual survey of health care providers, managers, and the Canadian public, shows that Canadians continue to be concerned about the state of the health care system, although 52% believe that the new federal-provincial-territorial health care accord will improve access to timely health care. Health care continues to rank as the most important issue facing Canada (40%). The survey also shows that people are very supportive of increased support for health research:

- 81% of Canadians support increased public funding of health research; and
- 70% of Canadians support providing incentives for increased public-private funding for health research.

Canadians understand and value the role of health research, and are proud of Canada's record of outstanding contributions to knowledge and health over the years. Health research:

- helps make the overall health system more effective and more efficient;
- improves individual and collective health status;
- contributes to the health of people all over the world; and
- ensures Canadians have access to the world pool of new knowledge and research.

But research has benefits in addition to improvements in health and the health system. Health research:

- enhances the standard of living and quality of life, and Canadian society;
- offers economic potential and employment through new companies and businesses created to produce new products and processes that have been enabled by research findings; and
- fosters a culture of innovation and evidence-based decision-making.

CIHR focuses on the health issues and research opportunities that matter most to Canadians. A prime example is the issue of wait times. The public, health care providers, and governments at all levels have identified wait times as an area of priority concern. As part of the new Health Accord, the federal, provincial and territorial governments, together with partners in the health care system, are taking steps to reduce wait times in key areas. At the end of February, 2005 CIHR's Institute of Health Services and Policy Research (IHSPR), in partnership with the Conference of Provincial/Territorial Deputy Ministers of Health and CIHR's Institutes of Cancer Research and Musculoskeletal Health and Arthritis, launched a "quick response" RFA (Request for Applications) to address this issue. The funded initiatives are intended to provide the Deputy Ministers with syntheses of evidence that could inform their work in meeting those commitments in the *Ten Year Plan to Strengthen Health Care* to establish evidence-based benchmarks for medically acceptable wait times. The initiatives will inform the work of the Deputy Ministers of Health in establishing benchmarks in five priority areas: cancer, heart, diagnostic imaging, joint replacement and sight restoration.

⁴ Health Care in Canada Survey 2004; www.hcic-sssc.ca

CIHR also informed decisions of the Deputy Ministers of Health in other priority areas, for example, the health of vulnerable populations. The Reducing Health Disparities (RDH) initiative is a national initiative led by the CIHR Institute of Gender and Health (IGH), co-led by the Institute of Population and Public Health (IPPH), in collaboration with Health Canada, the Canadian Public Health Initiative, the Public Health Agency of Canada, the National Secretariat on Homelessness, the Social Sciences and Humanities Research Council of Canada, the Heart and Stroke Foundation of Canada, the Federal-Provincial-Territorial (F/P/T) Task Group on Health Disparities, Citizenship and Immigration Canada, and all the CIHR Institutes. Over the last three years, three Requests for Applications (RFAs) have been launched. The first two RFAs attracted close to 100 applications across the country and 24 interdisciplinary research teams were funded for one year. These interdisciplinary research teams are now conducting research with Aboriginal peoples, immigrants, refugees, the disabled, the poor, the homeless, people with stigmatizing conditions, the elderly, children and youth in disadvantaged circumstances, people with poor literacy skills, and women in precarious circumstances. These are Canada's vulnerable populations. They are more likely than others to become ill and less likely to receive appropriate health services. The third RFA, offering multi-year funding through Interdisciplinary Enhancement Grants (ICE), has also received an impressive response from the research community. A total of 73 Letters of Intent were submitted to this program and funding decisions will be available in March 2006. This initiative has also convened an International Think Tank, and in March 2004 co-sponsored a National Policy Forum on Health Disparities (with the Canadian Population Health Initiative of the CIHI, the Office of the Chief Scientist of Health Canada, and the F/P/T Task Group on Health Disparities of the F/P/T Advisory Committee on Population Health and Health Security). Recommendations from the National Policy Forum on Health Disparities guided discussions by Deputy Ministers of Health in 2005 and the six synthesis papers prepared for and discussed at these events have now been published as a special issue in the Canadian Journal of Public Health. Overall, one of the main goals of the RDH initiative is to inform programs and policies to improve access to health services and promote the health of vulnerable populations.

Future Challenges

Responding to increasing numbers of excellent research proposals

While the funding to CIHR has increased over the last number of years, so has Canadian capacity for health research. Other federal support for research, such as the Canada Foundation for Innovation and the Canada Research Chairs program, have successfully increased the number of highly-qualified health researchers with the infrastructure and time required for world-class research. CIHR has witnessed a corresponding growth in the number of highly-rated applications for funding we receive. The net result is that there is an increasing gap between the number of excellent proposals submitted to CIHR and the number that it is able to fund.

CIHR has made efforts to attract applicants from across the wide range of disciplines encompassed by its broad mandate, but if potential applicants perceive a very low probability of success in CIHR competitions, the chance of them participating in the future is likely to diminish.

A related challenge for CIHR is balancing the high demand for current-year budget commitments with the need to maintain a margin of flexibility in future-year budgets. Since most grants are for more than one year (usually three to five years), approvals in the current year also commit future-year funds, thus affecting the number of new projects that can be approved in the future.

Managing partner expectations

Partners, ranging from the federal government to voluntary health organizations, expect to find CIHR supportive of their aims, and ready to contribute a share of resources. CIHR must establish priorities among partnerships, balancing its support for forward-looking scientific opportunity with effective response to today's problems.

Focusing on fundamental programs and mechanisms

There is an understandable pressure on CIHR Institutes to attend to the many research priorities on their agendas. This results in numerous strategic initiatives and novel tools for the support of research. In the future CIHR must focus on identifying and using the best, most-effective tools and mechanisms rather than creating subprograms for every research priority.

These challenges are not unique to CIHR and we will continue to look not only towards internal analyses as we develop response options and strategies but also to our partners and similar organizations around the world.

A brief section on challenges and risks associated with each Strategic and Enabling Outcome area precedes each Outcome report.

Section II - Analysis by Strategic Outcome

Introduction

In this section of the Departmental Performance report 2004-2005, CIHR is pleased to report on performance in the three Strategic Outcome areas: *Outstanding Research*; *Outstanding Researchers in Innovative Environments*; and *Transforming Health Research into Action*. These Outcome reports are directly linked to the plans set out in CIHR's 2004-2005 *Report on Plans and Priorities* (RPP).

Performance is reported for each strategic outcome area as follows:

- First, with the help of a graphic (Logic Model), each outcome is positioned in the hierarchy of results that lead eventually to improved health and health care. The outcome area, including the desired results and how they will be achieved, is placed in context with the organizational goals of CIHR.
- Second, a summary of the key risks that are faced by CIHR in each outcome area is presented along with the strategies used on an ongoing basis to mitigate these risks.
- Third, key activities and achievements are reported for each Strategic Outcome, including performance against specific commitments made in the 2004-2005 RPP. Selected research initiatives are presented to illustrate performance and results in each Outcome area.

At this time CIHR is unable to provide information concerning resource commitments to specific *program activity areas* under each Strategic Outcome for 2004-2005. The organization is currently developing an enhanced resources reporting capacity within the *Management Resources and Results Structure* (MRRS) that will enable such reporting in the 2005-2006, and future DPRs.

With the goal of providing relevant information in a succinct fashion, only key programs and activities have been selected to illustrate performance against 2004-2005 plans and priorities. Where appropriate, URL links are included to on-line sources (CIHR, Institutes and external organizations) for more detail and information.

For detailed descriptions of what was planned within the Strategic Outcome areas consult CIHR's 2004-2005 *Report on Plans and Priorities* at http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20042005/CIHR-IRSC/CIHR-IRSCr4501_e.asp.

Strategic Outcome #1 : Outstanding Research

- Overall resource allocations to this strategic outcome: planned spending: \$523.7M; actual spending for 2004–2005: \$510.4M

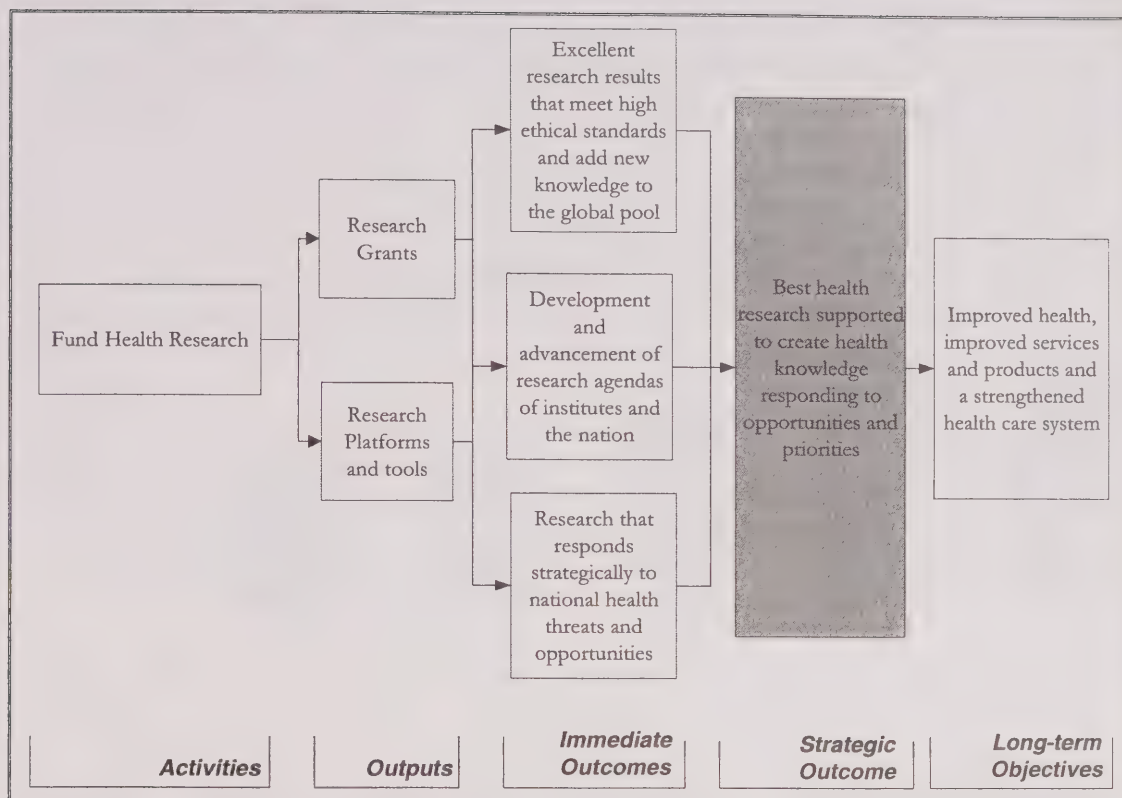
CIHR's first strategic outcome is 'outstanding health research.' To deliver its mandate, CIHR provides resources for the best possible Canadian research projects: research that is relevant to critical and strategic health priorities, ethical and humane, and offers potential for high impact, including commercial application. CIHR applies a rigorous peer review process involving highly qualified health researchers from Canada and other countries, who examine all proposals to identify the best research projects.

CIHR supports the development of new knowledge through health research across all disciplines that are relevant to health. In supporting outstanding research, CIHR contributes to the creation of world-class health knowledge that promotes the health of Canadians, and of people around the world.

'Outstanding Research' is directly connected to all the other outcome areas. Outstanding research needs to be shared and translated into practices, programs and policies, including potential commercial application (Strategic Outcome #3, Translating Health Research into Action). In today's world, where partnerships and collaboration are crucial to knowledge development and translation, Effective Partnerships and Public Engagement (Enabling Outcome #1) enable the conduct of outstanding research by ensuring that key stakeholders and the public are engaged in the research process. Finally, the ability of CIHR to perform effectively and ensure delivery of outstanding research is directly connected to Enabling Outcome #2, Organizational Excellence.

As shown in the logic model below, the achievement of this outcome will lead to the following results for Canadians:

- excellent research results that meet high ethical standards and add new knowledge to the global pool;
- development and advancement of research agendas of CIHR's Institutes and the nation; and
- research that responds strategically to national health threats and opportunities.



Risks and Challenges

In delivering results related to Strategic Outcome #1, Outstanding Research, the challenges to CIHR include:

- identifying the high-quality research that it will fund (the number of high quality proposals far exceeds the amount of available funding);
- encouraging applications from a broad spectrum of research areas of importance to Canadians; and
- enabling more projects while ensuring that each has enough funding to achieve results.

The risks of not adequately addressing these challenges are that CIHR might not fully provide the research base needed for improving health and health care in Canada. Further, CIHR risks not finding the right balance between number of projects funded and size of individual grants.

To face these challenges and mitigate these risks, CIHR:

- conducts a rigorous peer-reviewed, competitive process for screening applications for funding;
- actively uses its Institute Advisory Boards and a University delegate network to ensure that the entire health research community is aware of funding opportunities and competitions;
- regularly re-visits and balances the issue of grant and award numbers and size; and
- launches strategic research initiatives encompassing the broad spectrum of health research.

Strategic Outcome #1: Outstanding Research Report on Activities 2004-2005

1: Fund Excellent Health Research: *Successfully Met*

What was planned:

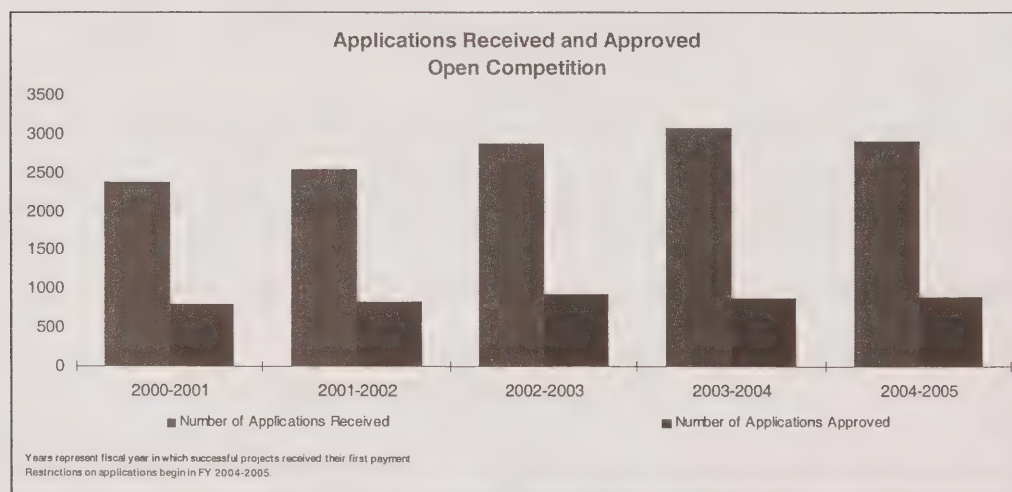
“Over the next three years, CIHR will reinforce its commitment to research excellence through directing 70% of its base budget for grants and awards to the support of non-targeted, investigator-initiated research programs.”

What was achieved:

In 2004-2005, CIHR invested approximately 72% of its base budget for grants and awards to support non-targeted, peer-reviewed investigator-initiated research projects through open competitions. As well 28% of the budget was invested in targeted, strategic health research initiatives. This is approaching CIHR's 30% objective for investments in strategic health research.

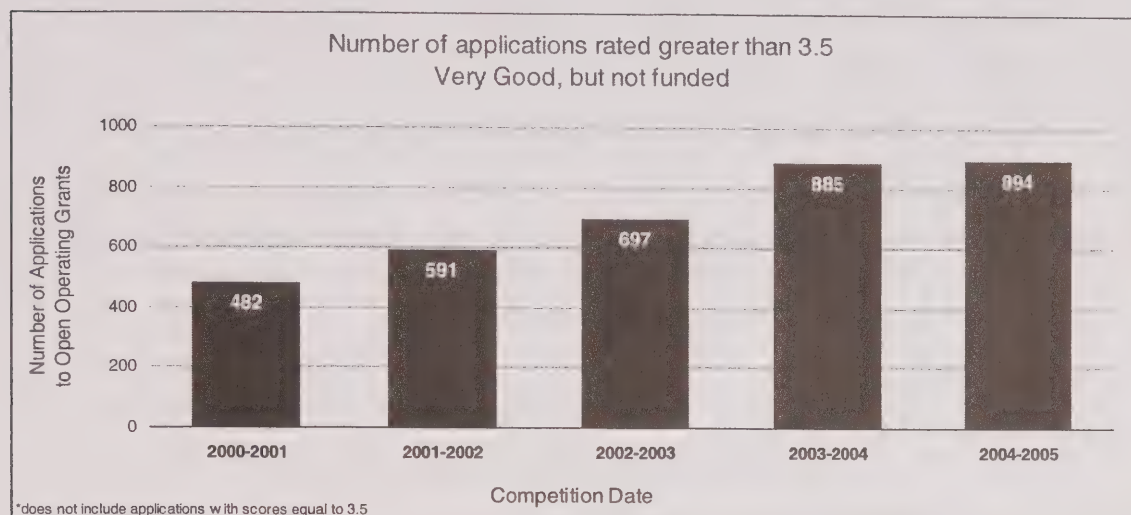
The total number of funded grants continued to increase in 2004-2005. CIHR awarded grants, totaling \$537M, to the best research projects as judged by a comprehensive peer review system. This included a total of 5,440 funded projects in 2004-2005 (these amounts cover grants within outcome areas 1, 2 and 3, both open and strategic funding).

There continued to be strong demand for health research funding, particularly in CIHR's largest open competitions. The following graph displays the numbers of applications, both received and approved, for CIHR's largest open competition – The Operating Grants Program, for the last five fiscal years.



After four years of continuous increase in the number of applications, however, 2004-2005 saw a slight decrease in the number of applications received (largely due to new restrictions in submitting only one new application per investigator), while the number of applications funded increased slightly.

While the number of applications funded continues to increase, as the chart below shows there is still an increasing gap between the number of excellent proposals submitted to CIHR and the number that it is able to fund.



As noted, 28% of the CIHR grants and awards budget was invested in strategic health research to fund many excellent and innovative projects. An example of outstanding research is the \$6 million project led by CIHR's Institute of Human Development, Child and Youth Health (IHDCYH) to study the cognitive and behavioural development of infants, children and youth. This initiative involves several other CIHR Institutes – the Institute of Gender and Health (IGH), the Institute of Neurosciences, Mental Health and Addiction (INMHA) and the Institute of Population and Public Health (IPPH) – as well as the National Alliance for Autism Research (NAAR). Within INMHA's major initiative on Regenerative Medicine and Nanomedicine, a team at the University of Montreal led by Dr Isabelle Brunette is using a truly innovative femtolasers strategy to improve cornea transplants. By the end of the 5-year team grant, it is expected that this novel approach would have proven to be highly effective in clinics, significantly cutting surgery time as well as risks of graft rejection by the host. Related to this same initiative, a team at the University of Laval under the direction of Dr Yves DeKoninck is using nanotechnology approaches that could enable the manipulation and measurement of dynamic molecular events in live conditions at previously unachieved levels of resolution. This team of physicists, chemists, computer scientists and neuroscientists intends to exploit advances in the fields of material sciences and nanotechnology to improve existing, and develop novel tools for the study of basic neuropharmacological mechanisms in the brain: cutting edge science, and novel technology.

As an illustration of research excellence in Canada, on November 24, 2004, CIHR hosted its second annual *Celebration of Excellence in Health Research* ceremony. The ceremony formally recognized Canada's best and brightest health researchers and lead supporters of health research for their outstanding contributions to improving the health of Canadians, the health care system and the knowledge-based economy. For profiles on the eight recipients of the 2004 awards see <http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/25561.html>

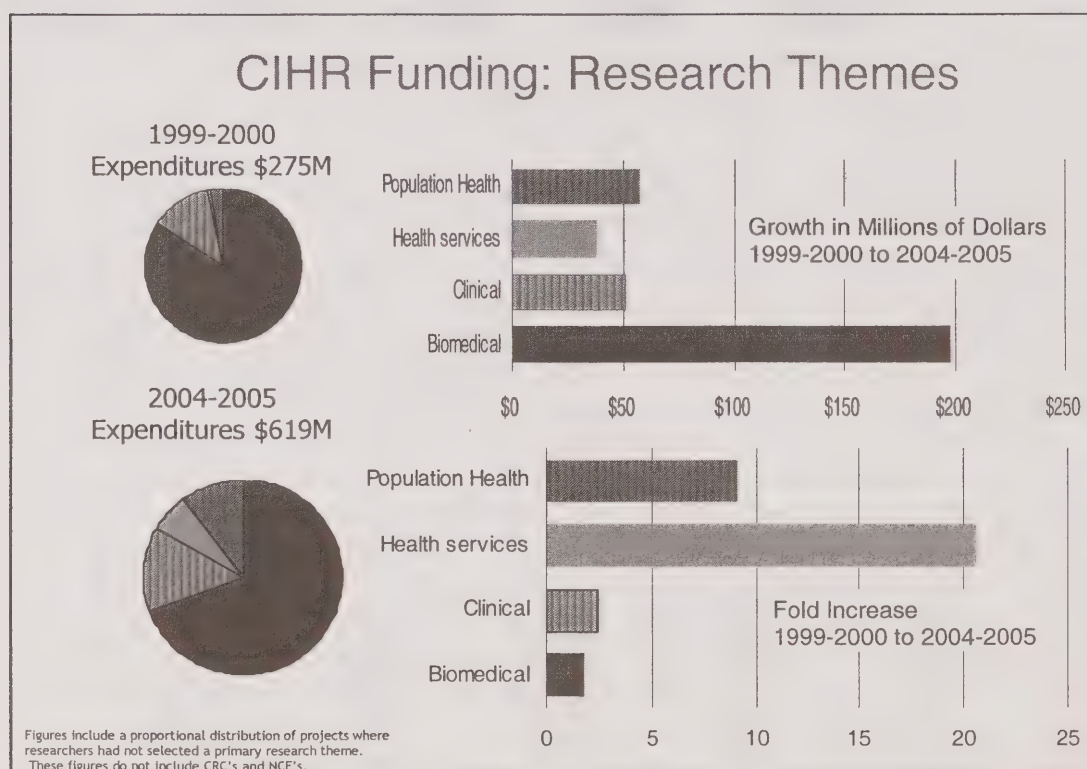
2: Advancing the National Health Research Agenda: *Successfully Met*

What was planned:

“In 2004-2005, CIHR will continue to ensure appropriate collaboration on program and policy development with partners and stakeholders. For example, in 2004-2005 CIHR will absorb and begin to administer the Canadian Health Services Research Foundation’s (CHSRF) open grants competition for applied health services and policy research projects. In addition, a number of the Institutes will revisit and update their strategic plans through consultations with their research communities and other stakeholders.”

What was achieved:

As the chart below shows, CIHR continues to fund projects across the entire spectrum of research. While biomedical research continues to receive the most resources, there are consistent increases in all other research areas.



CIHR had 160 formal collaborative agreements in place during 2004-2005. For a description of CIHR's partnerships, see <http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/27359.html>; also, see below, Strategic Outcome 2. Each Institute has developed a strategic plan that sets out the research priorities within its mandate. These plans map Canadian key research priorities across all areas. For Institute strategic plans, see <http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/9466.html>. An excellent example of an Institute-led research priority is provided under Results, below.

Consultative networks were established and maintained to ensure that CIHR plans and priorities remain timely and relevant, for example, the President's International Advisory

Committee <http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/2858.html> and the President's Voluntary Sector Committee <http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/20158.html>.

A new CIHR funding initiative, Partnerships for Health System Improvement (PHSI, previously managed by the Canadian Health Services Research Foundation) aims to produce timely, high quality evidence with short-term positive results for the Canadian health care system within applied health services and policy research priority areas. Ten priority areas, such as management of the healthcare workplace, timely access to quality care for all, and governance and accountability were identified during national consultations in 2004, as well as in the area of nursing leadership, organization and policy. A Request for Applications (RFA) was issued for this initiative in November 2004; successful projects are expected to begin in early fall 2005, with a timeline of three years.

On November 1, 2004, the CIHR Institute of Infection and Immunity (III), in partnership with the CIHR Institute of Aboriginal Peoples' Health, announced the first round of Requests for Applications under the new HIV/AIDS Community-Based Research (CBR) program. The program supports applications that engage communities in health research on HIV/AIDS, empowering communities to take control of health promotion and practices to reduce the risk and incidence of HIV/AIDS infection in all settings. The program invites applications in two CBR streams: the Aboriginal stream and the General (non-Aboriginal) stream. Each stream will be made up of two components: research and capacity building.

The HIV/AIDS CBR program was established with the creation of the Canadian Strategy on HIV/AIDS (CSHA) in 1998. Initially administered by Health Canada, the CBR program was transferred to CIHR in April 2004. This program is intended to support the goals of the CSHA and to assist community-based groups, non-governmental organizations and institutions in developing the knowledge necessary to carry out their HIV/AIDS work in the most effective manner.

3: Responding to Strategic Health Priorities: *Successfully Met*

What was planned:

"CIHR's Institutes have collectively identified a number of major Multi-Institute Strategic Initiatives (e.g. tobacco, global health, regenerative medicine, reducing health disparities, health and environment, rural and northern health) to proactively address Canada's health research priorities. CIHR is committing 30% of its grants and awards base budget to these strategic research initiatives."

What was achieved:

In 2004-2005, CIHR directed approximately 28% of its base budget for grants and awards to support targeted, strategic research opportunities, very close to meeting the RPP commitment of 30% over the next three years.

Strategic research initiatives continued to provide support to researchers and research organizations in areas of strategic importance. In 2004-2005, funding of strategic programs totaled \$171 million. In 2004-2005, CIHR and the Institutes initiated strategic research in areas ranging from wait times to health services for genetic diseases; from reducing health disparities and promoting the health of vulnerable populations to strategic training initiatives.

An example of a strategic activity is the Canadian Clinical Research Initiative (CCRI), CIHR's response to the clear need and opportunity to strengthen Canadian clinical research and to enhance its translation into practice and policy. Since 2001, CIHR has led a process of national consultation, needs identification, and partnership building. Plans have been formulated for training and sustaining the next generation of clinician-researchers and for creating nationally networked clinical research centres. CIHR has facilitated the creation of a national coalition, which will include the Canada Foundation for Innovation, health charities, provincial government health research agencies, universities and teaching hospitals, regulatory and ethical agencies, health professional organizations, and health industries. The coalition will build on the work undertaken to date by CIHR and aim to transform Canada's capacity for clinical research.

4: Enhancing the Effectiveness of CIHR's Peer Review System: *Successfully Met***What was planned:**

"With its broadened mandate, CIHR has faced a significant continual increase in the volume and breadth of grant applications, thus straining the peer review process. In 2004-2005, CIHR will continue its multi-year project to address this issue by implementing ways to improve the effectiveness and efficiency of these processes, in particular through the use of electronic submission and processing throughout the peer review process."

What was achieved:

As planned, the peer review system started to implement electronic processes in response to research priorities and application pressures. Public and stakeholder engagement in health research was enhanced by a pilot project to include members of the public as community reviewers on peer review committees. The accountability and transparency of the peer review process was enhanced by the pilot 'community reviewers' project. Additional peer review committees were established in the areas of Aboriginal peoples' health, and palliative care. These groundbreaking new peer review committees are evidence of CIHR's multi-disciplinary, issue-based approach to health research being put into practice in the manner in which health research funding applications are reviewed.

Implementation of ResearchNet, an initiative to leverage technology to improve the effectiveness and efficiency of the peer review system, continued in 2004-2005 with a pilot project to allow for the collection and distribution of reviews, peer review information, and recommendations from external committee reviewers. Further information on ResearchNet is provided below, under Strategic Outcome 2. A pilot project for online application to five grants committees was initiated in 2004-2005.

Fifteen grants and four awards committees participated in the ResearchNet pilot project. Ninety-six percent of Peer Reviewers found that ResearchNet made the peer review process more efficient.

5: Helping Canada Innovate: *Successfully Met*

What was planned:

“CIHR will continue to administer \$25 M annually in the Networks of Centres of Excellence Program, in collaboration with Industry Canada and the federal granting councils, Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada (NSERC) and Social Sciences and Humanities Research Council of Canada (SSHRC).”

What was achieved:

In addition to its suite of commercialization programs described later in this report, CIHR invested \$25 M in the Networks of Centres of Excellence (NCEs) program. The Networks of Centres of Excellence (NCE) program is a federal program administered jointly by the Natural Sciences and Engineering Research Council (NSERC), the Canadian Institutes of Health Research (CIHR), and the Social Sciences and Humanities Research Council (SSHRC) in partnership with Industry Canada. In addition to this direct investment, CIHR continued to collaborate with individual NCEs to ensure that NCE priorities are aligned with the priorities identified through CIHR Institute consultations. For further information on the NCE programs and initiatives, see <http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/7290.html>.

The NCEs collectively work to mobilize Canada's research talent in the academic, private and public sectors and apply it to the task of developing the economy and improving the quality of life of Canadians. This goal is consistent with, and reinforces, the three pillars of the federal Science and Technology strategy: sustainable job creation and economic growth, improved quality of life, and advancement of knowledge. The following table presents CIHR's contribution to 10 Networks in 2000-2001 and 11 networks in 2004-2005.

Research Project Title	Research Institution	Fiscal Year 2000-2001	Fiscal Year 2004-2005
Canadian Arthritis Network (CAN)	Mount Sinai Hospital (Toronto)	\$2,902,500	\$2,347,500
Mathematics of Information Technology and Complex Systems (MITACS)	Simon Fraser University (Burnaby, B.C.)	\$960,000	\$814,750
Protein Engineering Network of Centres of Excellence (PENCE).	University of Alberta	\$2,250,000	\$2,103,500
Canadian Genetic Diseases Network	University of British Columbia	\$4,500,000	\$4,052,000
Canadian Bacterial Diseases Network	University of Calgary	\$1,900,000	\$1,711,500
Health evidence application and linkage network (HealNET)	University of Toronto	\$1,800,000	\$0
Canadian Stroke Network (CSN)	University of Ottawa/ Université d'Ottawa	\$3,525,000	\$3,525,000
Canadian Network for Vaccines and Immunotherapeutics of Cancer and Chronic Viral Diseases (CANVAC)	Université de Montréal	\$3,525,000	\$3,525,000
Stem Cell Genomics and Therapeutics Network (StemNET)	University of Ottawa/Université d'Ottawa	\$2,708,250	\$3,588,000
The Canadian Language and Literacy Research Network (CLLRNet)	University of Western Ontario	\$364,200	\$482,400
Canadian Advanced Food and Bio-materials Network (CAFBN)	University of Guelph		\$1,320,000
The integrated natural/medical/social study of the changing Canadian Arctic (ArcticNet Network)	Université Laval		\$1,530,350
AllerGen (allergy genes and environment network)	McMaster University	CIHR has not contributed to this network in 04-05, but will contribute in future fiscal years	
	Total CIHR Contribution:	\$24,434,950	\$25,000,000

Another example is "Addressing Health Care and Health Policy Challenges of New Genetics Opportunities", see <http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/25846.html> . CIHR's Institute of Genetics, Institute of Health Services and Policy Research, Institute of Population and Public Health, the Canadian Coordinating Office for Health Technology Assessment and Heart and Stroke Foundation of Canada have partnered to fund this initiative. This initiative is designed to provide operating grant funds in support of research projects, the results of which will better equip health care providers, administrators and policy makers to improve the health of populations and strengthen the health care system in Canada in the face of the rapid growth in new technologies and understandings associated with the 'genomics era'.

6: Promoting Research on Ethical, Legal and Socio-Cultural Issues Related to Health: *Successfully Met*

What was planned:

"A special research fund of \$1M is now set aside on a regular, annual basis to serve as a minimum base amount to support strategic initiatives on cross-cutting ethical, legal and socio-cultural issues as an integral part of the national health research agenda. Particular attention will continue to be paid to helping build research capacity in ethics, law and the humanities."

What was achieved:

CIHR launched 2 RFAs (Requests for Application) in January 2005: an RFA on Ethical, Legal and Social (ELS) Issues in Health Research – Research Networks Grants; and an RFA on the Integrity of Clinical Research in Canada. In 2004-2005 funding was also made available for Operating Grants or for fellowships in themes related to ELS such as personal information in health research, research in ethics and empirical and conceptual research on ethical, legal and social issues in studies involving pregnant women and children. For information on funding opportunities including RFAs and priority funding announcements, see <http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/26626.html>

The *Douglas Kinsella Award for Research in Bioethics* was established in 2004-2005. CIHR's Ethics Office and the CIHR Institute of Musculoskeletal Health and Arthritis have taken the lead in honoring Dr. Kinsella's accomplishments in bioethics and his lifelong promotion of the ethical treatment of patients and research participants, by establishing a Doctoral Research Award in his name. This award will be offered annually to an outstanding individual whose research focuses on ethical issues related to health and/or health research.

7: Fostering Discussion of Ethical Issues and the Application of Ethical Principles in Health Research: *Successfully Met*

What was planned:

“CIHR is committed to promoting health research that meets the highest international standards of excellence and ethics. CIHR works collaboratively with many partners to develop the highest ethical standards for health research and see to their application in practice. CIHR, NSERC and SSHRC together created an Interagency Advisory Panel and Secretariat on Research Ethics in 2001 to advise on the further development, interpretation, implementation and education of the Tri-Council Policy Statement: Ethical Conduct for Research Involving Humans. The objectives of this five-year, \$5.5 million initiative, with results to be reported in 2006, are to promote high ethical standards in Canadian research involving humans aimed at protecting human research participants and enhancing public trust and accountability in research ethics.”

What was achieved:

Support for the National Council on Ethics in Human Research (NCEHR) continued in 2004-2005. Throughout the year, NCEHR successfully completed six institutional visits and delivered two sessions for the review of biomedical or social science research. In addition to providing core funding to NCEHR and leading the task force on Accreditation, CIHR co-hosted, with Health Canada, the Office for Human Research Protections, the Interagency Advisory Panel on Research Ethics, and The Royal College of Physicians and Surgeons, the NCEHR Annual Conference which drew 250 participants in March 2005. For more information on NCEHR please visit their website at <http://www.ncehr-cnerh.org/english/home.php>

The Final Report of the National Placebo Working Committee (NPWC) was submitted to CIHR and Health Canada on July 30, 2004. Electronic and hard copies of the Final Report in both official languages were made available to the public in October 2004. The report can be found at <http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/25139.html>

A procedure was developed for addressing allegations of non-compliance with research policies, including establishment of a new Research Integrity Committee at CIHR. Twelve new allegations of non-compliance were addressed in 2004-2005.

8: Contributing to Broader Health Policy (Ethics) Debate: *Successfully Met*

What was planned:

“In 2004-2005, CIHR will continue to build on the work done to date: the development and implementation of a national law and guidelines for regulating stem cell research; the development and harmonization of federal/provincial/territorial laws and policies governing privacy and confidentiality of personal information in health research; the harmonization of a national policy respecting the appropriate use of placebos in randomized controlled trials; and the need to develop national ethics guidelines for research involving Aboriginal peoples.”

What was achieved:

The Aboriginal Ethics Working Group (AEWG) has met over the course of the last year for in-depth analysis and deliberation of Aboriginal and research issues. The development of aboriginal-specific health research guidelines to ensure an inclusive process involving Aboriginal people took place over the course of the year. A draft will be completed in May 2005 followed by the vetting of the guidelines with Aboriginal, research and institution communities by the Aboriginal Capacity and Developmental Research Environments (ACADREs).

The first guidelines are now available for regional and national consultation of Aboriginal people.

Public and target consultations on draft best practices for protection of privacy in health research were held in 2004, including on-line feedback, written submissions, stakeholder workshops and small group dialogues with citizens.

An *Institutional Conflict of Interest* (ICOI) invitational meeting was held in October 2004. The objective of the meeting was three-fold: a) identify and clarify key ethical issues regarding potential conflicts of interest in the sponsorship of health research and the dissemination of research results including development, commercialization and publication; b) identify concrete strategies, including immediate steps, for managing some types of institutional conflicts of interest; and c) identify areas in which more research is needed to fully understand and respond to the ethical complexities involved. The meeting led to concrete strategies for managing some types of ICOI; identification of potential research questions to be funded by CIHR; and an action plan for CIHR to formally address COI issues (to be posted on CIHR website in 2005).

In December 2004, the Stem Cell Oversight Committee (SCOC) provided input on the proposed approach for regulations concerning Section 8 (consent) and the Section 3, definition of an *in vitro* embryo donor under the *Assisted Human Reproduction Act*.

A summary report on all feedback received during the best practices for protection of privacy in health research consultation and an evaluation of the consultation process will be released in the summer, 2005.

The Stem Cell Oversight Committee (SCOC) continued their work to clarify the *Guidelines for Human Pluripotent Stem Cell Research* and update the content, with modified guidelines published in June 2005.

Strategic Outcome #2: Outstanding Researchers in Innovative Environments

- Overall resource allocations to this strategic outcome: planned spending: \$172.3 M; actual spending for 2004–2005 \$149M.

CIHR is committed to strengthening Canada's health research communities by continuing to broaden, deepen and sustain health research excellence. CIHR will continue to increase its support for multi-disciplinary and multi-sectoral teams of researchers. CIHR will ensure that it supports the right balance and mix of health researchers to realize its mandate and strategic objectives.

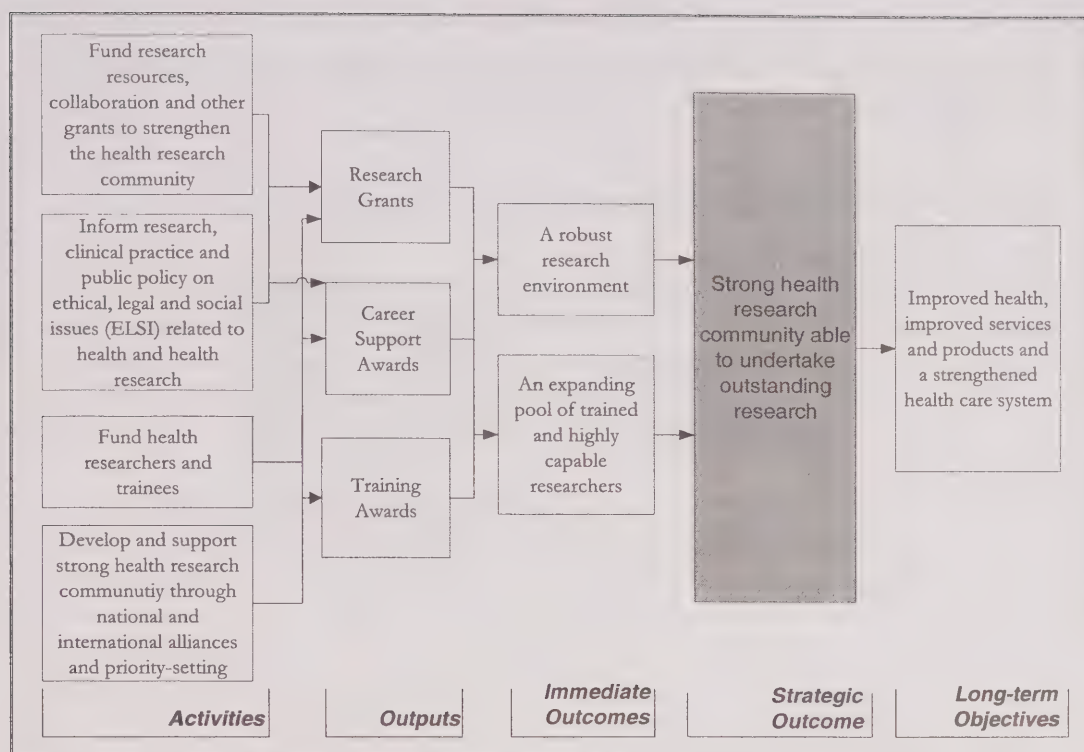
CIHR recognizes the importance of new investigators to the Canadian health research enterprise. In order to produce outstanding, world-class health research, Canada requires outstanding researchers. New researchers must be attracted to the field, they must be supported, and they must have opportunities for training and development. Moreover, it is important that Canada offer a world-class research environment in terms of infrastructure, support for students, and research funding, in order to retain the best researchers in Canada, and to recruit excellent researchers from other countries.

The creation of a strong research community that is able to undertake outstanding research is one of the core strategies CIHR engages in pursuit of the longer term commitment to improve health care and the health system.

Development and retention of a national cadre of outstanding researchers and of a world-class research environment is directly connected to Strategic Outcome #1 (Outstanding Research). It is also connected to Enabling Outcome #1, Effective Partnerships and Public Engagement, including activities to introduce young Canadians to and encourage their pursuit of scientific and research activities.

As shown in the logic model below, the achievement of this outcome will lead to the following results for Canadians:

- an expanding pool of trained and highly capable researchers; and
- a robust research environment.



Risks and Challenges

In terms of developing research capacity, CIHR and its partners face a number of challenges:

- the country faces potential shortages in scientific, research and academic personnel, including medical professionals, due to an ageing workforce, as well as international competition for highly qualified people; and
- there is a need for sustained research funding to continue to support an expanding pool of researchers, stimulated by other federal investments in research, particularly CFI and the Canada Research Chairs.

The risks of not adequately addressing these challenges are that CIHR and Canada might not have the intellectual capital to conduct the research needed to support improvements to health care and the health system in Canada. Failure to address the capacity issue also places Canadian economic competitiveness at risk.

In order to help face these challenges and mitigate these risks, CIHR has made research capacity development a priority and has launched strategic programs to address capacity gaps.

Strategic Outcome #2: Outstanding Researchers in Innovative Environments Report on Activities 2004-2005

1: Increasing the Supply of Researchers: *Successfully Met*

What was planned:

“In order to address Canada’s increased requirement for scientific and technical personnel, and health professionals, CIHR will continue to support programs such as the Strategic Training Initiative in Health Research (STIHR), which it launched in 2001. Funding for an additional four programs is expected to begin in 2004.”

What was achieved:

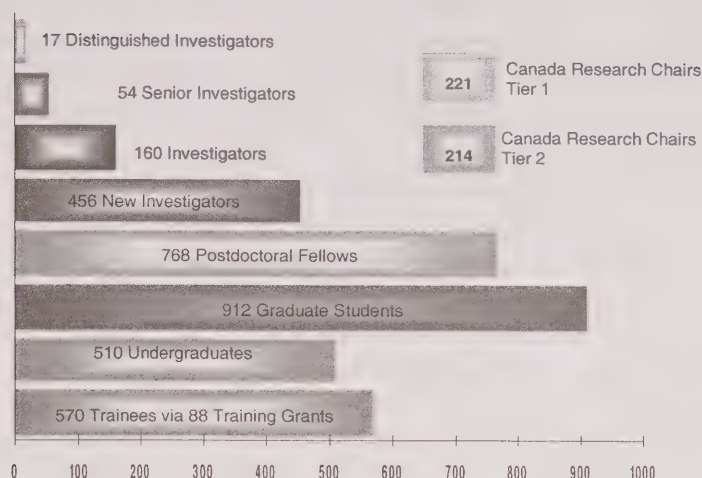
One way for Canada to compete in the fierce international struggle to attract new, bright, creative research talent is to ensure innovation and excellence in the next generation of Canadian health research training programs. To work towards achieving this objective, in 2001 CIHR created a new funding mechanism, the Strategic Training Initiative in Health Research (STIHR), through which it provides Strategic Training Program (STP) grants. STIHR funding is provided by CIHR and its partners in government, voluntary and private sectors. The 88 currently funded programs are supporting an estimated 570 trainees. Further to peer review of applications received, an additional two programs were rated high enough to receive funding beginning in 2004. For information about the STIHR, including partners in the government, private and voluntary sectors, see <http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/22174.html>.

An excellent example of a CIHR Strategic Training Program is the Canadian Child Health Clinician Scientist Program (CCHCSP) <http://www.cchcsp.ca/>, which is funded by CIHR in partnership with Sick Kids Foundation and the BC Research Institute for Children's & Women's Health/BC Children's Hospital Foundation. The CCHCSP is a transdisciplinary training program for the next generation of clinician-scientists in child and youth health research in Canada. The CCHCSP is the first national network of thirteen Canadian Child and Youth Health Research Centres dedicated to training the next generation of clinician-scientists to have the specialized knowledge and skills required to undertake health research with and about children.

In addition to STIHR, CIHR manages a variety of programs aimed at strengthening the supply of health researchers. The graphic below displays the number of people in health research throughout Canada who were supported through various CIHR awards programs in 2004-2005.

CIHR - Building Research Capacity

Number of Research Personnel Awards in 2004-2005



CIHR Institutes have introduced many innovative initiatives to build capacity within their research areas. For example, in collaboration with the National Institutes of Health (NIH) and the National Institute of Child Health and Human Development, CIHR's Institute of Human Development, Child and Youth Health announced two summer institutes for 2005: one in reproductive and perinatal epidemiology and one in maternal-fetal pharmacology. The response from the community was very strong, with over 100 applications received from Canada, the United States and abroad. Twenty participants will be selected for each summer institute.

The Institute of Genetics (IG) originated the 'New Principal Investigator (PI)' meeting, since used by other CIHR Institutes. This annual 'New PI' meeting is for new faculty members (in their first four years) at Canadian universities, including new scientists and clinician scientists in the genetics and biochemistry, developmental biology, bioinformatics and cell biology communities. Without exception, the approximately 100 new Principal Investigators (PIs) who attended the 2002, 2003 and 2004 meetings declared the events to be a remarkably valuable experience. The overall goal of these meetings is to facilitate the career development of these 'newly hatched' health researchers. The meeting fosters the formation of peer networks between the New PIs working in related or overlapping areas of research. In addition, a significant portion of the meeting is devoted to mentoring, both through formal presentations by 'star' senior scientists followed by discussion, as well as many informal interactions. New PIs are counseled on grant & paper writing, on running a lab, managing budgets, and interacting with lab personnel.

2: Fund Collaborative, Inter-disciplinary Health Research: *Successfully Met*

What was planned:

“CIHR’s Institutes will continue to utilize program tools over the next three years that encourage collaborative, transdisciplinary, problem-based research. Through evaluations planned in 2004-2005 on the Interdisciplinary Health Research Teams (IHRT), and Community Alliances for Health Research (CAHR) programs, CIHR will consolidate and simplify its numerous program tools to become more efficient in program delivery and make it easier for researchers to access the support they need.”

What was achieved:

Building on pilot projects launched by CIHR’s Institutes, and the results of evaluations of program vehicles for support of team-based research, in 2004-2005 CIHR designed and launched the Team Grant program. The design phase for an Emerging Team Grant program is nearing completion; this program will support the development of teams in priority research areas.

Under an existing program, New Emerging Teams (NETs), two new emerging teams were funded in 2004-2005 to address the critical issue of suicide in Aboriginal populations. These teams are being funded by the Institute of Neurosciences, Mental Health and Addictions in partnership with the Institute of Aboriginal Peoples’ Health and Health Canada. One team, led by Dr. Gustavo Tureki at Douglas Hospital-McGill University, is developing a community project on suicide prevention in Nunavut. The second team, led by Neil Andersson, based in Ottawa, set up the Aboriginal Youth Resilience Network (ACYRN), a framework for supporting Aboriginal community-led suicide prevention by academic technical resources including epidemiology, family medicine, traditional medicine, social science, social welfare, psychology and other health scientists, all with experience in the Aboriginal context.

3: Supporting Investigators to Build the Necessary Skills: *Successfully Met*

What was planned:

“Over the next three years, CIHR will build a robust Investigator Support program designed to equip Canadian trainees and young investigators with the tools that will support their future success as Canadian researchers.”

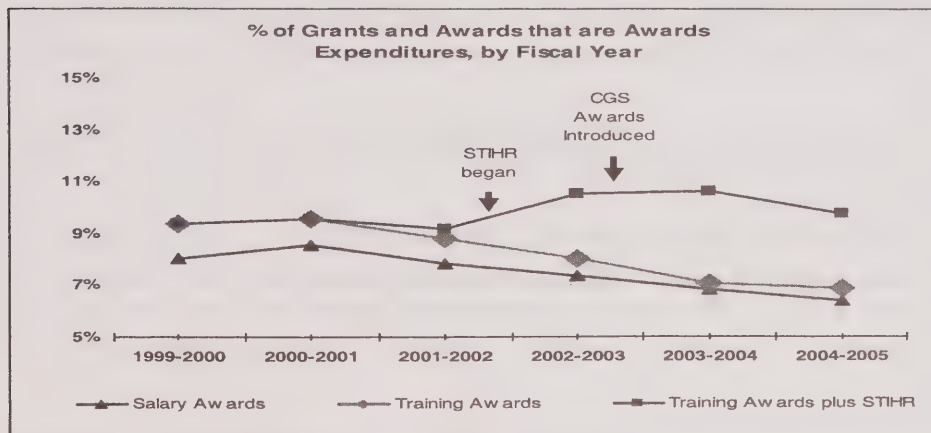
What was achieved:

Through the STIHR (see above) CIHR helps young trainees and investigators develop career development skills such as grant writing and peer review. CIHR- and Institute-funded training programs such as Doctoral research awards, a number of different fellowships and the Canada graduate scholarships (Masters and Doctoral awards) continue to provide professional skills development to researchers and investigators, including trainees and young investigators. CIHR continues to support the Canada site of *Science Next Wave*, a weekly online publication that covers scientific training, career development and the science job market (see <http://nextwave.sciencemag.org/ca/>). It is estimated that hundreds of young researchers consult this site.

The Institute of Gender and Health has established a unique partnership with the Ontario Women's Health Council (OWHC) to provide support for highly qualified investigators engaged in women's health research in Ontario. One of the main objectives of this initiative is to build capacity to conduct research in women's health. Last year, approximately \$5 million was allocated to this program, providing support for three fellows and seven mid-career researchers. Recently, this program has expanded further, offering awards for master's and doctoral students as well as new investigators.

In 2004-2005 a total of 238 fellowships were funded. Fellowships are designed to provide support for highly qualified candidates at the postdoctoral (post-PhD) or post-health professional degree stages to add to their experience by engaging in health research either in Canada or abroad.

Due to priorities and the pressure to fund more and larger grants, as the graph below demonstrates, in 2004-2005 there has been a return in the overall proportion of CIHR funding dedicated to *awards* expenditures to historic levels of about 10%.



4: Utilizing Technology to Enhance Service Delivery: *Successfully Met*

What was planned:

“Beginning in April 2004, the pilot version of ResearchNet, a Canadian research portal that offers electronic services and tools to support collaboration and information sharing amongst researchers, research organizations, government, industry and the public, will be launched. It will link to the previously created Canadian Research Information System (CRIS), and the Common CV. It will also feature a Peer Review Pilot, which allows for the electronic submission and distribution of external/internal reviews to committee members and applicants.”

What was achieved:

The functionality of the ResearchNet online peer review system was improved in 2004-2005. An online 'paperless process' for the registration and application processes was launched for the March 2005 Operating Grant competition (behavioural and neurosciences competitions). In addition, the Behavioural and Neurosciences eRegistration/Submission pilots were integrated with the ePeer Review pilots to improve and streamline interactions with Committee members. For information on the paperless eRegistration and eApplication processes, see <http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/25807.html>

A pilot peer review project was launched in collaboration with four Natural Sciences and Engineering Research Council (NSERC) peer review committees. The collaborative pilot project with NSERC is proving to be an excellent testing ground for collaborative efforts on ResearchNet.

The number of Peer Review Committees using the ResearchNet increased to 19 in 2004-2005. Eighty percent of external reviews and ninety-two percent of committee reviews were received online. There was a 96% compliance rate for the paperless registration process, and a 98% compliance rate for the online application process. The collaborative pilot project with NSERC led to development of a draft approach and design for further collaborative opportunities, for consultation with possible partners next year.

5: Enhancing Inter-agency Coordination and Collaboration: *Successfully Met***What was planned:**

"CIHR will continue to work with NSERC and SSHRC on a tri-agency and research community working group, to implement Phase Two of the *Memorandum of Understanding on Roles and Responsibilities* project, introduced in June 2002. Phase Two involves the development of nine additional schedules, aimed at clarifying roles and responsibilities of the partners and the agencies as they pertain to specific issues (e.g., peer review, ethical review, financial management). The working group is planning to consult with the general research community and present the proposed schedules in April 2004, and finalize the *Memorandum of Understanding on Roles and Responsibilities* during 2004-2005."

What was achieved:

Phase I of the tri-agency *Memorandum of Understanding on Roles and Responsibilities* provides useful background information on this initiative, see http://www.nserc.ca/institution/mou_e.htm. The working group has finalized the nine additional schedules and will undertake a second round of consultations with the general research community in May/June 2005 to present the proposed schedules, with plans to finalize Phase Two of the *Memorandum of Understanding on Roles and Responsibilities* during the summer of 2005.

Over the past year, IGH has demonstrated leadership jointly with the CIHR Vice President (Research) in the area of fostering women's research careers. In partnership with numerous national organizations and funding agencies (e.g. AUCC, NSERC, SSHRC, CFI, CRC, Genome Canada, Health Canada, HSFC, NCIC), IGH promoted discussions on effective strategies for the recruitment and retention of outstanding women researchers who face gender-based constraints in their careers. This is the first

collaboration of its kind in the world, focused on research training and capacity building for women scientists. The Science Advisor to the Prime Minister, Senators, and the Minister of State for Public Health are supporting this collaboration. IGH coordinated and contributed to: a National Steering Committee with ten national research funding agencies, international exchange programs, and expert roundtable meetings. Prominent speakers at four national roundtables have included Nicole Dewandre (Women and Science, European Commission), Dr. Nancy Lane (Cambridge University), Dr. Nancy Hopkins (Harvard University), and Dr. Arthur Carty (Science Advisor to the Prime Minister). These combined efforts are helping to make women's research careers a priority for CIHR and other national funding agencies.

The Common CV Network (CCV) is a collaborative effort between Canadian research funding organizations to provide a facility for researchers and students to create a curriculum vitae (CV) that can be used to apply to multiple funding agencies, thereby creating a national repository of researchers' and students' CV information. CIHR is the lead agency for this initiative. Thirteen organizations are currently working together to share in the delivery of the Common CV. The targets are 40,000 researchers to be registered, and 20 funding organizations and 10 research institutions to subscribe to the Canadian CCV. As of March 2005, there are 31,850 registered CCV users, 11 funding agencies and 10 research organizations subscribed to the CCV.

Other ongoing tri-agency areas of collaboration include the *Financial Data Submission and Reconciliation* project, an eSubmission initiative that allows host institutions such as hospitals, universities and research centres to submit their annual *Tri-agency Grants in Aid of Research* statement of accounts forms to the three agencies. CIHR also participated in tri-agency efforts to review and harmonize grants and awards financial administration guidelines and documents; financial monitoring programs and visits to host institutions; and presentations to host institutions.

6: Building Research Capacity in Universities: *Successfully Met*

What was planned:

"In collaboration with the federal funding agencies (NSERC and SSHRC), CIHR will invest in research capacity building through the *Canada Research Chairs Program* and the *Canada Graduate Scholarships Program*. CIHR will administer investment in the Canada Research Chairs Program of \$83.6M in 2005-2006, \$98.6M in 2006-2007 and \$103.6 M in 2007-2008. Canada Graduate Scholarship amounts will equal \$5.5 M in 2004-2005; \$8.5 M in 2005-2006; and \$10.5 M in 2006-2007."

What was achieved:

In 2004-2005, CIHR administered the following investments: the Canada Research Chairs program - \$60.6 M; the Canada Graduate Scholarships program - \$5.2 M; other training awards - \$42 M; other salary awards - \$40 M.

Results:

The Canada Research Chairs Program (CRCP) is a key component in Canada's strategy to become a world leader in the knowledge-based economy. A recent evaluation of the overall CRCP⁵ states that "Chairs reported significant increases in research productivity and number of highly qualified personnel being trained at the graduate level since their Chair awards compared to other researchers over the same time period. Also, Chairs reported research impacts such as patents, inventions and potential health treatments. However, these impacts can only be partly attributable to the Chairs program due to the short time since the award of most Chairs. The infrastructure support available from the Canadian Foundation for Innovation (CFI) as a component of the Chairs' program was seen as key to the success of the program and as critical to the attraction of top researchers (particularly for CIHR and NSERC disciplines) from outside Canada."

7: Advancing Research that is Relevant to Official Language Minority Communities: *Successfully Met*

What was planned:

"CIHR is committed to supporting health research related to issues facing official language minority communities (OLMC). CIHR has appointed a research champion to advance work in this area, and held an invitational workshop in March 2004, titled "Needs, Gaps & Opportunities: Improving Access to Health Services for French and English Speaking Minorities," with over 40 stakeholders from across Canada to discuss pertinent issues and to define a health research agenda. Following this meeting, a multi-year action plan is being developed to respond to the needs of the minority language communities."

What was achieved:

CIHR's multi-year action plan in this area resulted in inclusion of the OLMC theme in seven Requests for Applications (RFAs), including the inaugural fall 2004 competition, Partnerships for Health System Improvements. The OLMC theme was also included in the mandate of eight relevant peer review committees. CIHR contributed financially to the first national forum on OLMC research *Forum national de recherche sur la santé des communautés francophones en situation minoritaire*, in December 2004. A research project was also funded to describe the state of research on the health of minority francophone communities. The report, entitled *État de la recherche sur la santé des communautés francophones en situation minoritaire*, (to be published in 2005) will help guide research initiatives and fine-tune CIHR's research agenda in this field.

CIHR established the Consultative Committee on Official Language Minority Communities. The first meeting was held in December 2004. This Committee has the mandate to provide strategic and expert advice to CIHR on the health research agenda related to OLMC and to establish an action plan to develop a competitive research capacity.

⁵ Fifth-Year Evaluation of the Canada Research Chairs Program, prepared by R.A. Malatest & Associates Ltd., December 2004

Strategic Outcome #3: Transforming Health Research into Action

- Overall resource allocations to this strategic outcome: planned spending \$21.8M; actual spending \$18.8M

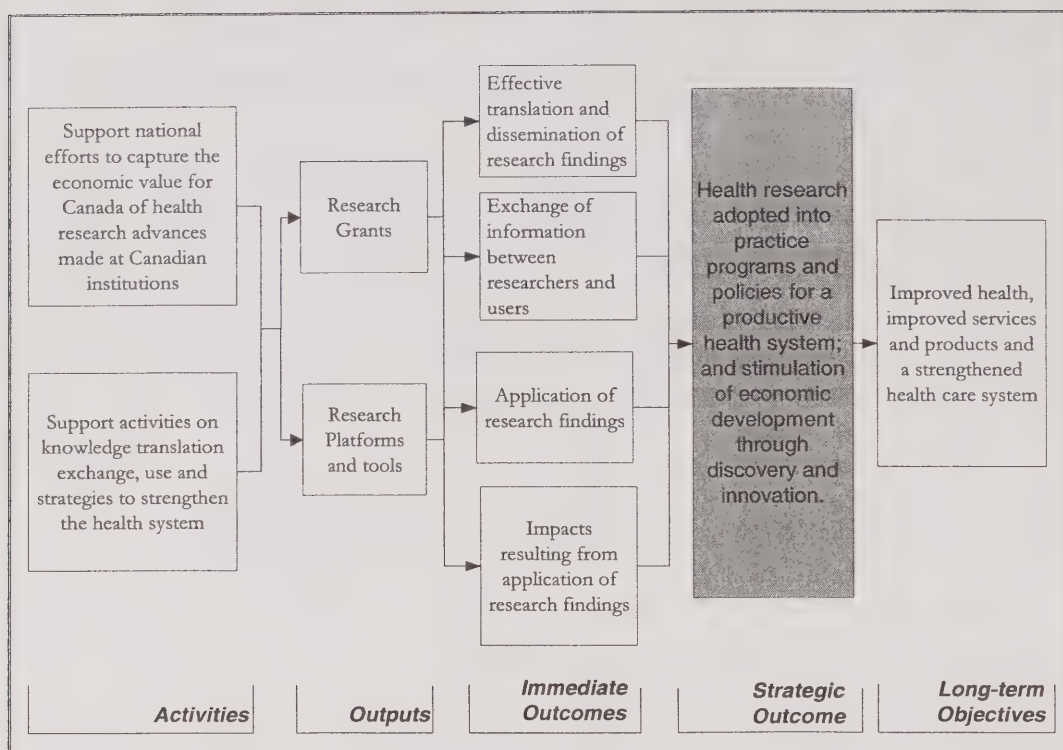
CIHR's knowledge translation (KT) strategy aims to accelerate the transformation of research results into health benefits for Canadians and an improved health care system through effective action. This includes supporting knowledge translation research, building knowledge translation networks, and enhancing the knowledge translation field. CIHR also plays a role in helping to move promising new research breakthroughs toward potential commercial applications. CIHR's knowledge translation mandate and strategy may be viewed at <http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/8505.html>

Putting health research discoveries to work for Canadians requires that new knowledge be shared, its practical potential tested, and any resulting improvement in health services, policies or products be promoted, adopted and used. In addition, research may offer social and commercial potential that should be developed and exploited to the benefit of Canadians. There are often economic, employment and other benefits that can be realized through such endeavours. CIHR continues to develop capacity to understand and promote knowledge translation.

This Strategic Outcome is directly connected to Outstanding Research (Strategic Outcome #1). It is also connected to Enabling Outcome #1, Effective Partnerships and Public Engagement, including collaborations and partnerships with industry, universities and international organizations:

As shown in the logic model below, the achievement of this outcome will lead to the following results for Canadians:

- effective translation and dissemination of research findings;
- exchange of information between researchers and users;
- application of research findings; and
- impacts and benefits (health, health system and socio-economic) resulting from application of research findings.



Risks and Challenges

In achieving results in the knowledge translation (KT) outcome area, CIHR is challenged by the need to work with a multitude of players involved in the process of innovation and the relative shortage of Canadians specialized in knowledge translation. The risks of inadequately addressing these challenges are that Canadians would not benefit as fully or as quickly as they should from the new knowledge produced through research.

CIHR is responding to these challenges and risks by:

- supporting synthesis reports, research policy interface symposia, collaboration with policy influencers in development of RFAs, and intervention research across the full spectrum of health research;
- recognizing and valuing KT activities in its evaluation processes for grants and awards, and requiring that plans for dissemination and exchange are components of applications for funding;
- increasing support for existing research activities that have a strong KT component, such as programs that have potential application in programs, practices or policies or have commercialization of research as their major goal;
- supporting research into the art and science of knowledge translation itself through strategic initiatives and the open competition; and
- developing innovative funding schemes and partnerships that focus on KT in the context of health system reform, or commercialization initiatives such as Proof of Principle, Small and Medium Sized Enterprise research support and Intellectual Property Management.

Strategic Outcome #3: Transforming Health Research into Action

Report on Activities 2004-2005

1: Supporting Knowledge Translation Research: *Successfully Met*

What was planned:

“CIHR will fund grants in 2004-2005 that support KT research in: the basic science of knowledge translation; KT intervention development, ramp-up, and sustainability research; evaluative research; and syntheses of evidence for application by a range of users (e.g. program administrators, policy-makers, clinicians). CIHR will also develop KT-related research capacity through open awards and support of Institute-based or Cross-Institute Strategic Initiatives, as well as encourage recognition for science-based KT activities in universities and research-institutes.”

What was achieved:

In 2004-2005, 14 grants were funded under the *Knowledge Translation Strategies for Health Research* strategic initiative. The specific objectives of this strategic initiative are:

- to increase understanding of the theory and practice of knowledge translation;
- to create new knowledge translation tools and strategies that are aligned to CIHR Institutes and their research priorities and to support the development of valid and reliable measures to evaluate their impact and effectiveness; and
- to integrate an understanding of knowledge translation principles and practice into training and continuing education.

Many Institutes launched strategic research initiatives supporting knowledge translation in 2004-2005. Examples include the *Partnerships for Health System Improvement* and the *Reducing Health Disparities* RFAs, both of which emphasize knowledge translation research. The Partnerships for Health System Improvements initiative was announced in September 2004. The purpose of this initiative is to support teams of researchers and decision-makers interested in conducting applied health research useful to health system managers and/or policy-makers over the next two-to-five years. Knowledge Translation is embedded in the design of the initiative. <http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/24797.html>.

Another example is the *Genomic Medicine* RFA issued by the Institute of Genetics. This was the largest funding program initiated by the Institute in 2004-2005, with a total commitment of \$10 million from multiple partners, including five other Institutes, the Foundation Fighting Blindness, and the Heart and Stroke Foundation of Canada.

A good Knowledge Translation example is the project *From evidence to action: Addressing challenges to knowledge translation in regional health authorities*, led by Patricia J. Martens. This project aims to develop a tool to assess barriers to evidence-based planning and decision-making in Regional Health Authorities (RHAs), apply the co-created tool in all RHAs within the province of Manitoba, evaluate the effectiveness of this tool across RHAs with varying characteristics, and produce user-friendly resources for use by other RHAs and health districts across Canada.

As well, The Institute of Neurosciences, Mental Health and Addictions has developed an interactive website www.thebrain.mcgill.ca as a tool to inform students and the general public about the brain, its organization and diseases related to it. The site is very popular with students as well as with university professors, who find it useful in course preparation. It has won several international web awards for excellence.

2: Contributing to Building Knowledge Translation Networks: *Successfully Met*

What was planned:

“In 2004-2005, CIHR will provide advice and co-fund, in collaboration with external sponsors and stakeholders, strategic initiatives that build or strengthen KT networks and maximize KT potential. CIHR will also contribute to building much needed KT networks by launching a strategic initiative, Networks for Health Innovation, with competitively awarded long-term grants, to enhance the relevance and applicability of health research investments.”

What was achieved:

The CIHR Knowledge Translation award recognizes merit in an exceptional individual or team currently involved in a collaborative health research or development project that aims to advance and expand the understanding of knowledge translation and also leads to improved health for Canadians, more effective health services and products and a strengthened health care system. This year's recipient, the Canadian Neonatal Network (CNN; see <http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/25572.html>), is an outstanding example of a collaborative knowledge translation initiative at the ground level. The Canadian Neonatal Network, described as "the archetype of the knowledge translation network in Canada," is internationally recognized as a source of benchmarking data, a driver for change and a powerful team-building force. Information from the CNN database has led one institution to reduce its incidence of infections by half, while its findings regarding retinopathy of prematurity will halve the number of infants routinely screened and reduce costs by more than \$1 million each year.

Another example is the Knowledge Exchange Task Force (KETF) established by the Institute of Musculoskeletal Health and Arthritis. IMHA recognized the tremendous contribution that patients/consumers make towards creating a research agenda that addresses the most pressing health issues of the day by establishing the KETF in November, 2004. The task force envisions the development of a new and innovative approach to creating a communication pathway linking researchers and key stakeholders. In turn, the key stakeholders become research ambassadors for the program and expedite dissemination of key research findings and conclusions to their respective organizations and communities.

Over the year, CIHR funded numerous knowledge translation workshops and symposia. These events are designed to encourage user exchanges between the users of health knowledge. Many of the workshops and symposia, supported by the Institutes, focused on knowledge translation. For instance, the IGH Annual Workshop for Research Trainees in October 2004 emphasized knowledge translation and community-based research.

3: Advancing a Comprehensive Commercialization Strategy: *Successfully Met*

What was planned:

“CIHR will support a suite of programs and policies that are focused in three areas – mobilizing research, developing people and careers, and building partnerships.”

What was achieved:

The CIHR Proof of Principle program (POP) Phases 1 and 2 funded 23 projects in 2004-2005 (21 Phase 1 projects and 2 Phase 2 projects). CIHR POP Phase I grants support research designed to establish proof of principle of an invention or discovery. It strengthens the commercial viability of health research at universities and research hospitals and facilitates the efficiency of commercial transfer of knowledge and technologies by attracting new investment and creating new science-based businesses. The CIHR POP Phase II grants fund follow-on proof of principle activities in partnership with a non-academic investor. This funding opportunity is aimed at providing a platform to better enable the academic institution/researcher to move the discovery further down the innovation pipeline. POP continues to be heralded as groundbreaking and has been described by other organizations including the US National Institutes of Health (NIH) and the Medical Research Council (Technology) in the UK as unique and filling a critical gap.

In 2004, a pan-Canadian Network of Chemical Biology was established. The CIHR Network for Chemical Biology Grant - Chemical Libraries and Informatics Support will enable a consortium of academic high-throughput screening laboratories to collectively acquire chemical and natural products libraries and develop the appropriate informatics and infrastructure support to make these and existing libraries accessible to the whole network. This network enables these high-throughput labs, largely funded by the Canadian Foundation for Innovation (CFI), to harness the power of chemical libraries and expertise, providing target validation capacity (an essential prerequisite to commercialization) of the most promising candidates identified from basic research.

Early in 2004 a unique proposal to establish a new effort to better harness the country's commercial advances in stem cell research was submitted to CIHR (among others). The proposal to undertake a feasibility study to create a biotechnology company (StemCellCo) geared to commercialize Canadian stem cell technologies and innovations was successfully peer reviewed by CIHR in 2004. With CIHR as the lead funding organization, this project has also received support from NSERC, several universities and research hospitals, as well as some regional economic development agencies including Western Economic Diversification. This new commercial model, if successful, may have profound impact on how future health innovations can be bundled, strengthened, and more successfully commercialized with enhanced returns on investment to industry and to Canada.

The management of health research innovations has been identified as a gap in the research translation pathway in Canada. In order to move the fruits of academic research from the bench to the marketplace, health research technology managers with specific training in business evaluation and decision-making are essential. In 2004, CIHR launched the Commercialization Management Grants program whose purpose is to further strengthen Canada's research translation sector by allowing Technology Transfer

Offices and Industry Liaison Offices of universities and research hospitals across Canada to recruit up to two recent MBA graduates to work at the institution in commercialization management. It is expected that this targeted investment will facilitate the professional development of the fellows and enable universities and their affiliated hospitals to better manage the intellectual property arising from health research. CIHR received 16 applications in 2004-2005 and was able to fund 10 proposals. This request for applications was met with an enthusiastic response and will be re-launched in June 2005.

CIHR will also launch the Science to Business (S²B) program in June 2005. This funding will facilitate and encourage Canadian business schools to recruit PhD scientists in health research to participate in a health/biotech stream MBA. The long-term goal of the program is to strengthen the Canadian health research translational landscape by developing a cadre of scientifically knowledgeable entrepreneurs, executive and senior operating managers and venture capitalists. This program will fundamentally foster an entrepreneurial culture within the research community with PhD/MBA candidates who can move into the private sector or remain in the research institution.

The Randomized Controlled Trials mentoring program was established in 2003-2004 and re-launched in 2004-2005. The program provides funding to a mentor and mentee with the objective of developing future leaders in trials research who can direct the conception, design and implementation of randomized controlled trials. In this mentoring program, investigators will learn how to initiate and conduct high quality randomized controlled trials (RCTs) from experienced mentors in highly active trial centres. The immediate aim of this mentoring program is to enable the mentee to independently develop and submit to CIHR a randomized controlled trial outline or full application at the end of the mentoring program. CIHR funded eight mentor/mentee pairs in 2004 and 18 applications have been submitted for the 2005 request for applications.

4: Enhancing the Impact of University/Industry Relationships: *Successfully Met*

What was planned:

“CIHR will continue to work closely with its stakeholders to enhance the commercial viability of research, thereby more effectively moving innovations from laboratories and offices to the marketplace and clinics. Partners include: NSERC, SSHRC, Canada’s Research-Based Pharmaceutical Companies (Rx&D), member companies of BIOTECanada, Western Economic Diversification, and an increasing number of start-up and spin-off companies.”

What was achieved:

In 2004-2005, CIHR, NSERC and SSHRC re-launched the tri-agency IPM program, re-named Intellectual Property Mobilization (formerly Intellectual Property Management). This Intellectual Property Mobilization program, initially launched in 2001, provides critical funding for infrastructure support and training initiatives to Canadian technology transfer offices in academic institutions and teaching hospitals. IPM grants are intended to strengthen the ability of these institutions to manage their intellectual property, attract potential users, and promote the professional development of intellectual property personnel through a more collaborative and networked approach.

Through the tri-agency tech transfer initiative, pilot projects in management for health professionals were conducted with tech transfer offices and MBA programs, facilitating the implementation of professional management at the university/industry interface.

Commercialization and research development in health research innovations is receiving increasing interest from provincial ministries. CIHR is working with federal regional offices as well as provincial ministries to encourage an environment that strengthens development and commercialization from a Canadian base.

Together with the National Research Council, CIHR is collaborating with IRAP (the Industrial Research Assistance Program) and intends to work with TPC (Technology Partnerships Canada or its new iteration) to enable a smoother interface between promising academic research, early stage company start-up, and subsequent company growth and later stage commercialization.

CIHR actively participates in advisory boards, workshops and think tanks, interface conferences such as BIO and BIOQuébec, trade shows, international trade missions, meetings with senior officials in universities and hospitals, and other opportunities to promote and advance research-industry collaboration with and commercialization possibilities. In addition, CIHR supports and participates in the BioContact Symposium, aiding in the establishment of the BioContact/CIHR Next Generation Award competition.

CIHR is also working actively with other national health research agencies discussing best practices and common challenges in the area of health research translation and early stage commercialization gaps.

In collaboration with the Ontario Ministry of Economic Trade and Development and the Health Technology Exchange (HTX), a program was launched in Ontario to enable the emerging assistive medical device industry. This program supports commercialization of medical and assistive devices emerging out of Ontario's public research institutions, development of start-up companies, growth of small to medium-sized enterprises (SMEs), and expansion of export markets for Ontario's medical and assistive device products.

Analysis of Performance by Enabling Outcome

In addition to the three Strategic Outcomes, CIHR's *Report on Planning and Priorities* includes two Enabling Outcomes: *Effective Partnerships and Public Engagement*, and *Organizational Excellence*. These Enabling Outcomes contribute to the realization of the Strategic Outcomes, and are key factors in the effective performance of the organization.

Enabling Outcome #1: Effective Partnerships and Public Engagement

- Overall resource allocations to this enabling outcome⁶: planned spending \$27.8M, actual spending \$26.5M

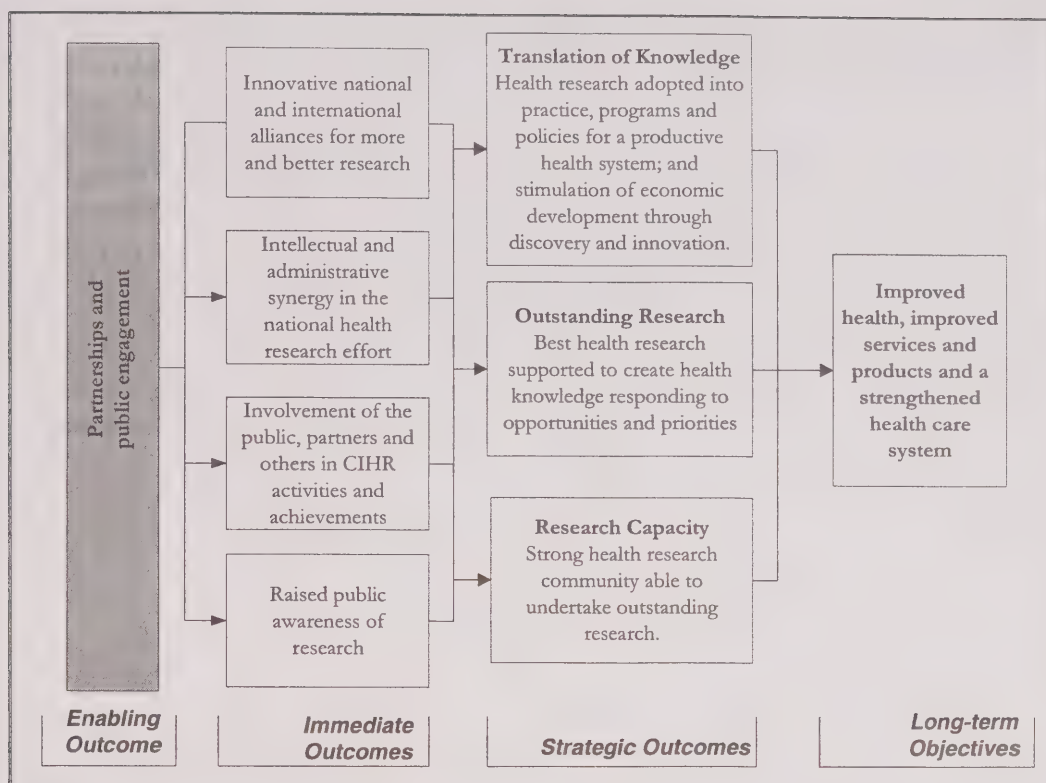
Partnerships enable sharing of different perspectives and pooling of resources to achieve critical mass and synergy. They lead to coordinated efforts and optimal use of resources. CIHR has created a strong committee and staff structure to maintain the partnerships it has already formed and to negotiate new ones, in Canada and internationally. The increased commitment to health research by the federal government is echoed by CIHR's key partners. CIHR and its Institutes have more than 160 established partnerships, which cover a range of activities, including capacity building, priority research and use of research results for clinical practice, health services, health policy or commercialization.

Partnerships and Public Engagement is directly connected to all three Strategic Outcomes, i.e., partnerships and collaborations help enable delivery of: Outstanding Research (Strategic Outcome #1), Outstanding Researchers in Innovative Research Environments (Strategic Outcome #2) and Transforming Health Research into Action (Strategic Outcome #3).

As shown in the logic model below, the achievement of this outcome will therefore lead to the following results for Canadians:

- innovative national and international alliances for more and better research;
- intellectual and administrative synergy in the national health research effort;
- involvement of the public, partners and others in CIHR activities and achievements; and
- raised public awareness of research.

⁶The value of the partnership planned spending reflects only CIHR's contribution to partnered programs and does not include the partners' contribution.



Risks and Challenges

In seeking and maintaining partnerships and public engagement, the challenges facing CIHR are:

- to identify and engage the right partners for research at the right time;
- to identify the most important areas for partnering, and to ensure adequate ‘reach’ into key health research areas; and
- to ensure that partnership commitments do not overextend CIHR with commitments beyond the organization’s capacity.

If these challenges are not addressed appropriately, the associated risks to CIHR are:

- ineffective or inappropriate partnership arrangements;
- missed opportunities for collaboration, and/or support for arrangements of less strategic or practical importance; and
- insufficient resources (financial, human) to provide adequate levels of support to partnerships and collaborative arrangements.

In order to help face these challenges and mitigate these risks, CIHR is working to:

- develop a comprehensive database of partners;
- clearly identify roles and responsibilities of each organization in joint endeavours;
- enhance financial systems to improve long-term planning projection and analysis for partnerships;
- monitor performance to ensure delivery on commitments; and
- communicate with all partners in an open and transparent fashion.

Enabling Outcome 1: Effective Partnerships and Public Engagement

Report on Activities 2004-2005

Partnerships are increasingly the way that health research stakeholders do business, and they are a key to CIHR's success in achieving its vision for the future. In the past three years, CIHR has developed strategic partnerships with a range of organizations including other federal government departments and agencies, provincial research funding agencies and relevant provincial and territorial departments, health charities, professional associations, other non-governmental organizations, and industry. CIHR's partners help set research priorities, share best practices in research and its peer review, build research capacity, leverage knowledge translation efforts and make more effective use of resources for research. CIHR will seek to expand its partnership base – reaching out to stakeholders and the public to ensure it responds to the needs of the health research community and Canadians in a coordinated and effective manner.

1: Developing and Supporting Partnerships: *Successfully Met*

What was planned:

"CIHR will aim to strengthen relationships with the provincial research funding agencies and health ministries. To support this effort, CIHR will create materials and tools to facilitate communication and develop a comprehensive partnership database in 2004-2005."

What was achieved:

CIHR's efforts to develop and support partnerships led to the establishment of more than 160 research-related partnerships and to strengthening relationships with provincial health funding organizations and ministries. For more information on CIHR partnerships see <http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/27359.html>

A partnerships database was also developed. A second phase of this project will lead to a comprehensive database that will be fully implemented in 2005-2006.

The more than 160 partnerships were established with the voluntary sector, industry, provincial bodies, federal departments and agencies. Through these projects, these partners committed approximately \$87 million in 2004-2005 alone. Also in 2004-2005, the Health Research Partnership program was transformed into the Small Health Organization Partnership program, involving more than twenty organizations.

Through the Partnerships for Health System Improvements (see Strategic Outcome #1, above), CIHR made particular strides in establishing partnerships with a number of provincial health research organizations.

One example is a partnership with the Ontario Ministry of Health and Long-Term Care. Matching funds, to a maximum of \$100,000 per project, are available for successful applications. Funding is provided for Ontario researchers and decision-makers only. Consideration may be given to multi-jurisdictional projects where at least one principal investigator resides in Ontario and where the outcome of the research is determined to be of direct benefit to Ontario.

This funding opportunity to support research projects was developed and previously managed by the Canadian Health Services Research Foundation (CHSRF). The purpose of this initiative is to support teams of researchers and decision-makers interested in conducting applied health research useful to health system managers and/or policy-makers over the next two-to-five years.

In 2004-2005, the Canadian Psychiatric Research Foundation and AstraZeneca Inc. were the recipients of the CIHR Partnership Award. The Canadian Psychiatric Research Foundation (CPRF) is Canada's only charity focusing on psychiatric research. A small organization, the Foundation struggled for years to attract researchers and establish a profile to champion research on mental health and addictions. AstraZeneca Canada Inc. came forward to suggest a partnership designed to support and encourage young researchers and celebrate their achievements. Together with CIHR's Institute of Neurosciences, Mental Health and Addiction and the CIHR/Rx&D Research Program, they funded four senior investigator awards. As a result of this innovative partnership, the number of applications for funding to CPRF doubled.

2: Developing Partnership Guidelines: *Successfully Met*

What was planned:

“With the number and range of partners involved in health research increasing, and with organizations forming multiple partnerships with CIHR or individual Institutes, CIHR has recognized a need to have a common framework for research partnerships. To this end, in 2004-2005 CIHR will collaboratively develop and implement a comprehensive partnership policy and framework.”

What was achieved:

A *Partnership Guidelines and Resources* document which serves as the framework for research partnerships has been drafted and is in the final stages of preparation, for release in 2005-2006.

Once in place, *Partnership Guidelines and Resources* will promote better understanding of roles and responsibilities, consistency and coherence in partnership arrangements, and effectiveness and efficiency of partnership initiatives.

3: Enhancing International Collaboration: *Successfully Met; Exceeded Expectations In Some Areas*

What was planned:

“Health research is a global enterprise, and, as such, CIHR will continue to build international partnerships and alliances to support international research and training projects over the next three years, including:

- CIHR will re-launch the International Opportunities Program (IOP) in 2004-2005, which supports Canadian researchers in international research projects.
- CIHR Institutes will continue to seek out opportunities to form international alliances and networks over the next three years, and continue with international partnerships advancing research of strategic importance, including: cardiovascular and respiratory diseases (US National Institutes of Health); Aboriginal Health Disparities (Australia and New Zealand); and HIV/AIDS (UK).
- CIHR’s involvement in an international partnership to fund the International Structural Genomics Consortium will continue through 2004-2005.
- CIHR will also continue its involvement in the Global Health Research Initiative, a partnership with the International Development Research Centre, the Canadian International Development Agency and Health Canada, to strengthen health research capacity in Canada and developing countries.”

What was achieved:

With the addition of several international alliances and the continuation of others, it can be said that CIHR successfully achieved its commitments in the area of international collaboration. In 2004-2005, new agreements included signature of a Memorandum of Understanding (MOU) between CIHR and the Mexican National Institute of Health; and between CIHR and the Indian Council for Medical Research. CIHR continues to work in the framework of existing international partnerships advancing research of strategic importance, including: cardiovascular and respiratory diseases (US National Institutes of Health); Aboriginal health (Australia and New Zealand); HIV/AIDS (UK); gender and gender health (Latin America, Asia, South Africa, US); and reducing health disparities (UK, Australia, Mexico, US). CIHR’s involvement in an international partnership to fund the International Structural Genomics Consortium continued through 2004-2005.

Under the International Opportunities Program in 2004-2005, 23 Development/Planning grants and four (4) Collaborative Research Grants were funded.

In 2004-2005 there were some 44 agreements in place between CIHR Institutes and international partners.

CIHR continued its involvement as part of a unique partnership with the Canadian International Development Agency (CIDA), the International Development Research Centre (IDRC) and Health Canada known as the Global Health Research Initiative (GHRI). These four agencies bring expertise to bear on health problems in developing

countries and global health priorities: CIHR with its strong tradition of excellence in research through the peer-review process; Health Canada with its knowledge base and recognized leadership; IDRC with its experience in research in developing country settings; and CIDA with its development experience and its emphasis on evidence-based health development.

The Institute of Public and Population Health is the lead CIHR Institute in the GHRI. Other Institutes involved include the Institute of Gender and Health, Institute of Neurosciences, Mental Health and Addiction, Institute of Infection and Immunity, and Institute of Circulatory and Respiratory Health.

The GHRI agreement between CIDA, Health Canada, IDRC and CIHR serves as a framework for activities aimed at identifying mechanisms of collaboration including: parallel funding of different components of joint research programs; joint review of projects and programs through participation in relevant approval committees; and co-funding of international health research projects and programs.

Under the agreement, and in partnership with the IDRC on two CIHR-led programs, Global Health Research Planning and Research Program Development grants program and Global Health Research Pilot Project grants, CIHR has contributed \$5.3M Cdn (\$4.1M US using 2004 exchange rate) to seed the development of robust and sustainable partnerships with collaborators in low and middle income countries (LMICs). For information concerning the Global Health Research Initiative, see <http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/7350.html>

In 2004-2005, CIHR launched the new Canada-HOPE Scholarships program. The goal of this program is to enable promising scientists and clinicians from low and middle income countries, as identified by the Canadian International Development Agency and the United Nations, to be mentored by prominent Canadian researchers and to be exposed to some of the best science, laboratories and training environments in Canada. The objective of this initiative is to develop research training opportunities with the potential to lead to the development of sustainable research programs to help people in developing countries. The pilot round of this program will focus on sub-continental South Asia. It is the intent to gradually expand the program to other regions of the world.

4: Promoting Science to Canadian Youth: *Successfully Met*

What was planned:

“CIHR supports activities to expose Canadian youth to scientific discovery and to make them aware of career opportunities in research. CIHR will create opportunities in collaboration with partners in 2004-2005, such as continuing to support the Youth Science Foundation, to interest Canadian youth in science.”

What was achieved:

From its beginning, CIHR has sought partnerships with key organizations that promote science to Canadian youth. CIHR is an ongoing sponsor of the Youth Science Foundation's showcase event, the Canada-wide Science Fair <http://www.ysf-fsj.ca/Who/Mission/>. Other examples of national and local youth-targeted events and activities to which CIHR contributed in 2004-2005 included:

- Canadian Medical Hall of Fame—Health Research Discovery Days
- Aventis Biotech Challenge – Competition and Symposiums
- Merck Frosst Canada – Neuron Minds Challenge
- Encounters with Canada – Health Research Weeks
- Chapters – Genes, Genomes and Genomics Public Events
- Canadian Museum of Nature and Genome Canada -- *GEE! in Genome*

A Youth Engagement Strategy is under development to frame and enhance efforts to promote the study of science and research to youth. In 2004-2005, CIHR hired a Youth and Public Engagement Coordinator, and sought the input of government agencies, national science youth engagement organizations and key internal stakeholders. At this time, the guiding principles and strategic objectives are approved, and specific plans and activities are under exploration.

A highly successful example of CIHR's contribution to efforts to promote science to youth is the *Gee! in Genome* initiative. *Gee! in Genome* is an innovative, multidimensional public education project which explores the exciting new field of science known as genomics. The project is a partnership between the Canadian Museum of Nature (CMN), Genome Canada and CIHR. The *Gee! in Genome* exhibit has been visited by some 375,000 Canadians in seven regions. www.nature.ca/genome.

Enabling Outcome #2: Organizational Excellence

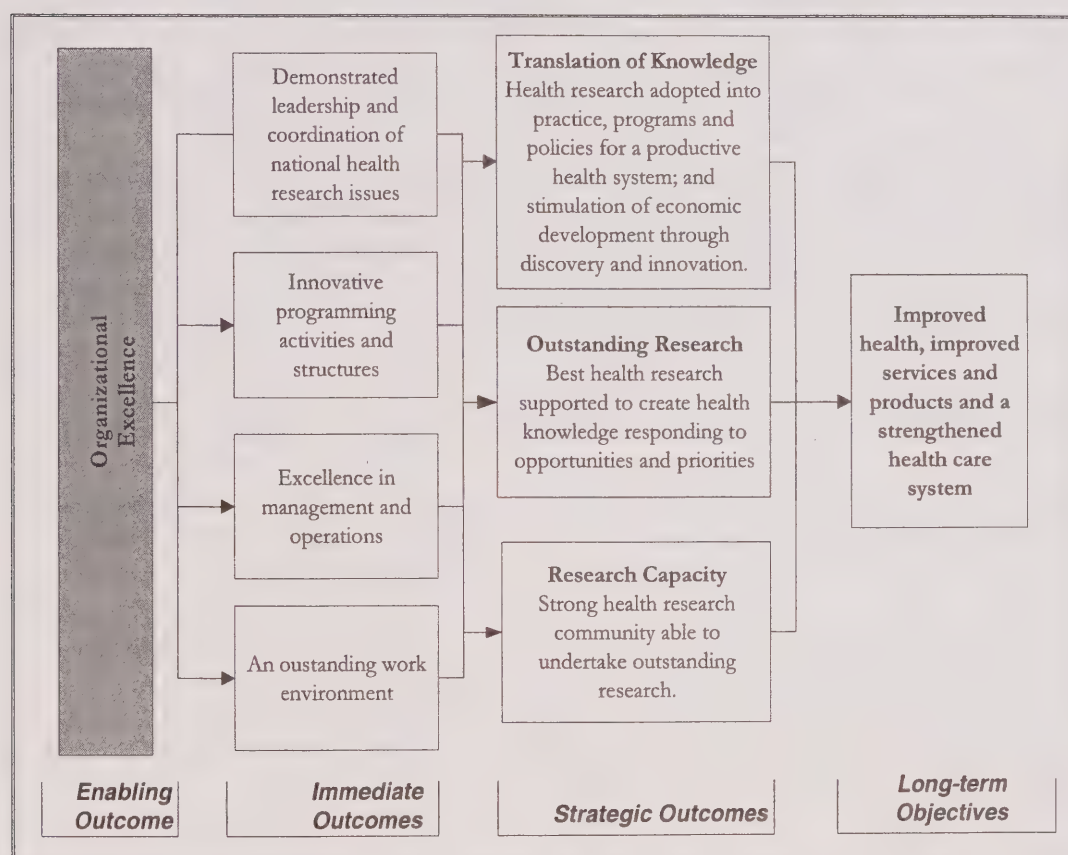
- Overall resource allocations to this enabling outcome: planned spending \$45M, actual spending for 2004–2005 \$43.3M.

CIHR is committed to organizational excellence as demonstrated by leadership, innovation, responsible management, continuous improvement and a quality work environment. A strong, focused organization with informed, dedicated employees provides the foundation for effective creation and delivery of programs for achievement of results.

Organizational Excellence supports success in all three Strategic Outcomes, as well as Enabling Outcome #1 (Partnerships and Public Engagement). This Enabling Outcome aims to help CIHR achieve its mandate through excellence in staff, service delivery, systems, and management. CIHR achieves program delivery excellence and impressive research results by continually strengthening its internal organization and fostering a dedicated, well-informed workforce. The organization's leadership, responsible management and continuous-improvement practices, and high-quality work environment demonstrate an ongoing commitment to organizational excellence.

As shown in the logic model below, the achievement of this outcome will lead to the following results for Canadians:

- demonstrated leadership and coordination of national health research issues;
- innovative programming, activities and structures;
- excellence in management and operations; and
- an outstanding work environment.



Risks and Challenges

In terms of achieving Organizational Excellence CIHR faces the following challenges:

- to complete the transformation from a granting council to a strategic health research agency;
- to address the challenges posed by a budget whose increase is below the increase in demand for funding; and
- to create awareness of the agency and demonstrate leadership in health research.

The risks of inadequately addressing these challenges are that CIHR may not succeed in its mission to enable and support outstanding, world-class health research in Canada. CIHR's credibility, both nationally and internationally, is intrinsically dependent on its organizational excellence.

In order to help face these challenges and mitigate these risks, CIHR is working to:

- develop a new corporate culture built around the CIHR identity;
- play a leadership role in coordinating, focusing and integrating the national health research agenda and selecting priorities for action; and
- enhance accountability and effective reporting on results throughout the organization.

Enabling Outcome #2: Organizational Excellence

Report on Activities 2004-2005

1: Advancing Modern Management Practices: *Successfully Met*

What was planned:

"CIHR has developed an action plan which includes a number of priority improvement projects, such as implementation of a risk management and control framework and an integrated planning and reporting framework. Over the next three years, senior executives will champion these projects to elevate awareness of their importance and work collaboratively with staff to ensure their completion."

What was achieved:

In line with the Government's initiative *Results for Canadians – A Management Framework for the Government of Canada*, in November 2003 CIHR launched its Modern Management Action Plan. Nineteen improvement projects were initiated, and significant progress continues to be made in each area. In 2004, a new initiative was added: 'to develop a partnership database.' A related initiative of Modern Management is the Financial Management Accountability Framework and Attestation Process, which was developed to provide the President, the Vice Presidents and the Scientific Directors (Institutes) and their managers with a means to assure those to whom they are accountable that they are carrying out their financial management responsibilities. The Financial Management Accountability Framework and Attestation Process was signed by the President and distributed to senior management in May 2004.

CIHR has taken appropriate action in 2004-2005 to comply with the phased implementation of the Public Service Modernization Act (PSMA) Bill C-25, which came into effect in November 2003; for information on this new Act see: <http://www.parl.gc.ca/LEGISINFO/index.asp?Lang=E&query=3302&Session=11&List=toc>.

Action includes clarification of CIHR's authority over Human Resources (HR) management; review and alignment of CIHR's HR delegation chart and CIHR financial delegation chart with the new Act; regular information pertaining to the various PSMA components via monthly HR communiqués; launch of a PSMA page on the Intranet site; and development of a *Readiness Strategy*.

The March 2005 Progress Report on CIHR's Modern Management Action Plan provided an opportunity to assess the organization's efforts to strengthen the foundations of modern management in CIHR, and identify challenges still to be addressed. Results to date include implementation of an integrated, CIHR-wide planning, budgeting and reporting cycle, and a financial management framework with integrated controls. Risk management is being embedded in new processes. CIHR managers have been provided with templates and tools for identifying risks, assessing their severity and developing risk mitigation strategies. Work on other components of the Modern Management Action Plan is ongoing, with an anticipated completion date of June 2007. A follow-up Capacity Assessment will be undertaken in the fall of 2005 to assess and demonstrate CIHR's progress over the two-year period since the initial assessment.

CIHR's Financial Management Accountability Framework and Attestation Process has proven to be an innovative strategy to support the Government's Management Accountability Framework (MAF). The Treasury Board (TB) is in the process of developing a similar directive to ensure accountability in support of the MAF and has introduced their new policy at the Senior Full-Time Financial Officer (SFFO) conference in May 2005. The Modern Management Office has discussed CIHR's approach with TB, and CIHR's Financial Management Accountability Framework and Attestation Template was forwarded to Treasury Board. Treasury Board has provided positive feedback that CIHR's Framework is very consistent with the approach they are considering and could be used as a good example of cascading expectations at the SFFO conference in 2005, and other venues.

2: Building a Committed and Productive Workforce through Recognition of Excellence: *Successfully Met*

What was planned:

"In 2004-2005 CIHR will enhance its Human Resource Management Framework through the implementation of its Job Evaluation and Compensation system. Further to the implementation of the CIHR job evaluation plan on April 1, 2004, CIHR will undertake to develop and implement in 2004-2005 a new performance management system that recognizes and rewards high performance."

What was achieved:

In 2004-2005 CIHR implemented both a new job evaluation system and a new performance management system which includes a pay-for-performance approach for most staff.

CIHR's new job evaluation approach is consistent with recognized human resources management practices, and is designed to meet the specific needs of a highly skilled, highly educated, professional workforce. As well, all CIHR employees are now subject to a Performance Management system which supports a renewed focus on performance and excellence; and over 90% of CIHR employees are subject to pay-for-performance which links performance directly to compensation. The implementation of this system represents significant change for CIHR employees and managers. The system design was based on extensive research of best practices and developed by CIHR.

As part of Performance Management, managers and employees throughout the organization developed performance objectives for the 2004-2005 year at the beginning of the cycle, conducted mid-year reviews in order to up-date employee performance plans, and reported jointly on performance results at the end of the fiscal year. Second-level Review Committees of senior managers were established to determine final global performance ratings for individual employees. These performance ratings are the basis for 2005-2006 salaries and lump sum performance awards where performance exceeds expectations. The first cycle of this new system has now been completed and there will be a thorough review of the process and the results achieved.

In late 2004, an Employee Survey was undertaken. This survey had a high response rate (67%) and indicated an overall high level of employee satisfaction. Areas for improvement include internal communication, work-life balance, working relationships, and training. In response to the results of the Survey, the President has developed and communicated an 8-point action plan and implementation is well underway. CIHR will also develop a Human Resources Strategy in 2005-2006. This strategy will take into account the issues identified in the Employee Survey.

3: Enhancing Organizational Performance Measurement: *Successfully Met***What was planned:**

"To ensure that CIHR delivers results for Canadians, all CIHR managers are expected to monitor and evaluate the performance of the programs, projects and initiatives for which they are responsible. In some cases this will involve quarterly variance reporting against plans. In other cases, specific data collection strategies will be developed to capture priority performance measures. Over the next year, CIHR managers will work together to implement a common Results-based Management and Accountability Framework – the foundation for performance measurement at CIHR."

What was achieved:

Managers in the Institutes and in Ottawa produced strategic and operational plans tied to the CIHR strategic plan, *Blueprint*, in 2004-2005. A first consolidated operational plan for all of CIHR was also created. Subsequently, all managers reported performance against these plans, submitting quarterly financial results and a semi-annual performance report against the plan. Final results are reported in such documents as management performance reviews.

Detailed five-year performance reports using the common RMAF (Results-based Management Accountability Framework) were prepared by all Institutes. All Institutes have measured their performance against the 15 common indicators within their performance measurement framework. These performance reports are an important input to the evaluations of the Institutes, taking place in 2005-2006.

An annual Institute-performance reporting exercise was developed to inform CIHR Governing Council's strategic planning retreat. The Institutes completed summary reports of their achievements in health research.

Through these initiatives, CIHR is able to conduct accurate performance measurement at all levels of the organization, including the Institutes. The data produced is consistent with Treasury Board reporting requirements, ensuring that CIHR is able to communicate its performance results accurately to all stakeholders, including the general public, external partners and Parliament.

In alignment with new Treasury Board reporting requirements, a draft MRRS (Management, Resources and Results Structure) has been created that links all CIHR programs, activities and resources to the strategic outcomes. The document provides the framework for measuring expected results and setting performance targets in order to report results for Canadians. The MRRS is in the final stages of approval.

4: Identifying the Return on Investment of Health Research: *Successfully Met***What was planned:**

"In 2004-2005, CIHR will develop a Return on Investment (ROI) framework that aligns with its mandate, priorities, and scope of activities. To determine the best way to measure ROI, CIHR will examine how this is being done in other countries and will consult with relevant stakeholders – the funders, producers and users of research."

What was achieved:

In 2004-2005 CIHR created a draft framework for measuring the impacts of health research. After research on methods used world-wide to measure return on investment and the impact of health research, a key step in the project was the organization and facilitation of a workshop on February 23 and 24, 2005, with a small group of Canadian decision-makers and researchers. Participants exchanged insights and ideas with colleagues from the United States, United Kingdom and Australia. The results of this invitational meeting have been incorporated in a synthesis report that includes a draft

framework that would enable CIHR to measure the impact of research it funds. This synthesis report and draft framework was discussed at a meeting with Canadian policy-makers and experts on May 18, 2005. CIHR is moving to finalize the framework and work with partners on associated measures that will provide a global perspective of health research returns. The “impacts framework” will also guide CIHR’s future planning and evaluation activities.

5: Ensuring Strategic Positioning of CIHR: *Successfully Met; Exceeded Expectations in Some Areas*

What was planned:

“In 2004-2005, CIHR will complete and launch its comprehensive branding strategy. Following the approval of this new strategy, branding activities will be implemented over the next three years, in conjunction with the communications strategy approved in 2003.”

What was achieved:

CIHR adopted a new communications strategy in 2004 which operationalized the strategy accepted in 2003. Beginning with the corporate brochure entitled *Catalyst*, the organization is building a CIHR brand that will be carried through all CIHR publications. Significant strategic positioning publications included the Annual Report <http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/25727.html> in addition to a commercialization brochure <http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/23906.html> and the paper corporate brochure, *Catalyst*. 6,657 copies of the corporate brochure were distributed to key stakeholders.

Targeted media activities during this period have resulted in significant coverage in Canadian print and electronic media, further contributing to public awareness of the value and impact of health research. High profile national and regional announcements involving universities, health charities and Members of Parliament also built awareness of the importance of health research funding through CIHR. Most recently, in March 2005, the Prime Minister’s participation in announcing CIHR funding results played a significant role in raising the profile of CIHR (<http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/27304.html>).

Media coverage of significant research results such as the INTERHEART study <http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/26489.html> demonstrated the importance of following CIHR funded research through to the stage where results emerge. Other examples of media coverage include the September and January funding announcements, high profile coverage on studies such as the North American Opiate Medication Initiative (NAOMI) as well as coverage of CIHR’s study on bias in findings of government-funded drug trials and Dr. Bernstein’s commentary on health research in Canada, at <http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/24645.html>.

In December 2004, the first monthly web profile highlighting CIHR-funded research was posted on the CIHR website. This initiative should help increase awareness of the value of health research for Canadians. CIHR’s website features a media centre <http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/22967.html> where journalists (and the public) are able to access current as well as historical news from CIHR.

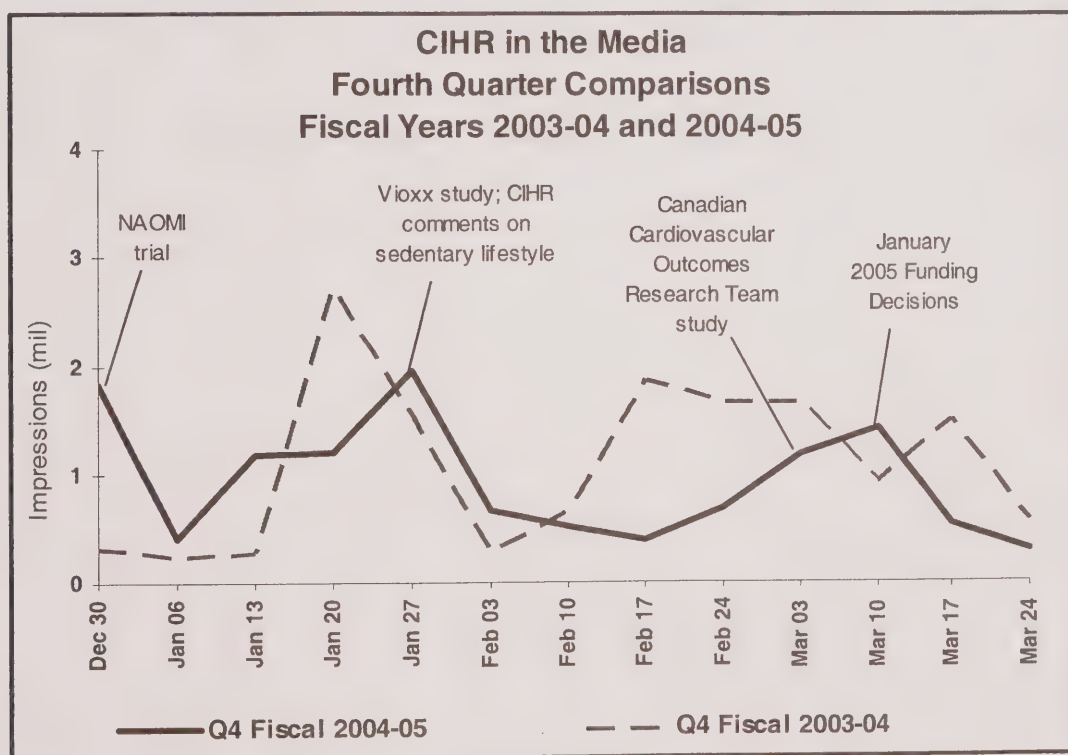
CIHR is currently working to improve awareness among researchers and institutions about the need to involve CIHR in any publicity surrounding the publishing of results, and through changes to the MOU with institutions.

The Celebration of Excellence in Health Research ceremony <http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/12398.html> with Health Minister Ujjal Dosanjh generated significant exposure for CIHR. The ceremony received national media coverage in the *Globe and Mail* and *Toronto Star* as well as local media coverage in the recipients' communities.

In total, CIHR made 35 funding announcements, often including public events, in different regions across country. Such announcements, and the creative suite of communications activities and products, such as the new corporate brochure, contribute to increased public awareness of the nature and relevance of health research funding provided by CIHR on behalf of the Government of Canada.

Analysis of 2004-2005 media coverage shows that CIHR enjoyed a marked increase coverage of proactive initiatives, particularly funding announcements. The message that research benefits the health of Canadians was the most frequently asserted message in 2004-2005, appearing in 60% of all coverage.

The following graph displays information on CIHR's press activity, by week. Coverage of CIHR reached its highest peak in the first week of February, as a result of several concurrent stories, most notably a study on the negative health impact of Vioxx as well as comments of the Scientific Director of the Institute of Population and Public Health, Dr. John Frank, on sedentary lifestyle and obesity among children.



Section III: Supplementary Information

Note: These Tables compare actual spending by CIHR in millions of dollars versus planned and authorized spending. Authorized spending refers to spending levels approved by the Treasury Board of Canada. CIHR did not spend all available and planned funding in 2004-2005, lapsing \$9.9 million. The lapsed funding in the grants and awards was the result of difficulties experienced by universities in filling Canada Research Chairs at the anticipated rate. Because of the financial arrangements in place for this program, there will be no impact on the capacity to fund health-related Chairs in coming years. Factors resulting in the operating surplus include: staff not being hired at the rate expected (thereby underutilizing the salary budget), projects being cancelled or not starting as quickly as planned, and efficiencies identified in the peer review committees.

Wherever 'actual' expenditures are referred to in Tables 1, 2, 3, 4, 6 or 7 on the following pages, it should be noted that these expenditures are prepared on a cash basis to compare with Parliamentary Appropriations which are cash basis budgets. Hence, the actual expenditures will not tie in with the Statements of Operations and Net Assets of the audited financial statements which are prepared on an accrual basis.

Table 1: Comparison of Planned to Actual Spending (including Full-Time Equivalents)

(\$ millions)	2002-03 Actual	2003-04 Actual	2004-2005			
			Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
Operating (includes EBP)	34.6	39.3	40.3	45.0	46.8	43.3
Grants and Awards	527.6	575.6	582.7	617.0	619.4	619.1
Networks of Centres of Excellence	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0
Canada Research Chairs	34.2	46.3	103.6	103.6	67.6	60.6
Total	621.4	686.2	751.6	790.6	758.8	748.0

Total	621.4	686.2	751.6	758.8	758.8	748.0
Less: Non-Respendable revenue	1.6	2.8	2.6	2.6	2.6	3.4
Plus: Cost of services received without charge	1.7	2.3	2.5	2.5	2.5	4.2
Net cost of Department	621.5	685.7	751.5	758.7	758.7	748.8

Full Time Equivalents	244.5	282	347	347	347	282
----------------------------------	--------------	------------	------------	------------	------------	------------

Table 1 compares actual spending by CIHR in millions of dollars versus planned and authorized spending. Authorized spending refers to spending levels approved by the Treasury Board of Canada. CIHR did not spend all available and planned funding in 2004-05, incurring a surplus of \$10.8 million. The lapsed funding in the Grants and Awards was the result of difficulties experienced by universities in filling Canada Research Chairs at the rate that had been hoped for. Because of the financial arrangements in place for this program, there will be no impact on the capacity to fund health-related Chairs in coming years. Factors resulting in the operating surplus include: staff not being hired at the rate expected thereby underutilizing the salary budget, projects being cancelled or not starting as quickly as planned and efficiencies identified in the peer review process.

Table 2: Use of Resources by Business Lines

2004–2005								
Business Lines – III.	Budgetary						Plus: Non-Budgetary	Total
	Operating	Capital	Grants and Contributions	Total: Gross Budgetary Expenditures	Less: Re-spendable Revenue	Total: Net Budgetary Expenditures	Loans, Investments and Advances	
CIHR's business: The creation and translation of new knowledge for improving health								
(\$ Millions)								
Main Estimates (including EBP)	40.3	0	711.3	751.6	-	751.6	-	751.6
Planned Spending	45.0	0	745.6	790.6	-	790.6	-	790.6
Total Authorities (includes supplementary estimates and, adjustments)	46.8	0	712.0	758.8	-	758.8	-	758.8
Actual Spending	43.3	0	704.7	748.0	-	748.0	-	748.0

Table 2 compares actual spending by CIHR in millions of dollars versus spending authorized by the Treasury Board of Canada and planned CIHR spending. CIHR's actual spending was \$10.8 million below allotted levels.

Table 3: Voted and Statutory Items

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2004–2005			
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual ¹
(\$ Millions)					
10	Operating expenditures	36.1	40.2	42.0	39.4
N/A	Capital expenditures	0	0	0	0
15	Grants and Contributions	711.3	745.6	712.0	704.7
(S)	Contributions to employee benefit plans	4.2	4.8	4.8	3.9
	Total	751.6	790.6	758.8	748.0

Table 3 illustrates the Parliament votes resources distribution to CIHR. The variance in the main estimates and the planned spending is largely due to the additional funding approved in the 2004 federal budget, the transfer of the HIV/AIDS program from Health Canada, the impact of the frozen allotment reduction exercise and a carry-over from the 2003-04 operating budget.

Table 4: Net Cost of Department

(\$ millions)	2004–2005
Total Actual Spending (including EBP)	748.0
<i>Plus: Services Received without Charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	2.4
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS (excluding revolving funds)	1.7
Audit services provided by the Office of the Auditor General (OAG)	0.1
<i>Less: Non-respendable Revenue</i>	3.4
2004–2005 Net cost of Department	748.8

Table 5: Contingent Liabilities

Contingent Liabilities	(\$ Millions)	
	March 31, 2004	March 31, 2005
<i>Guarantees</i>	-	-
<i>Claims, Pending and Threatened Litigation</i>	0.8	0.8
Total	0.8	0.8

Table 5 summarizes the amount of contingent liabilities accrued by CIHR as at March 31, 2005. “A contingency is an existing condition or situation involving uncertainty as to possible gain or loss to an organization that will ultimately be resolved when one or more future events occur or fail to occur. Resolution of the uncertainty may confirm the acquisition of an asset or the reduction of a liability or the loss or impairment of an asset or the incurrence of a liability.” (PSA HB 3310). These costs are estimates and subject to management judgment.

Table 6: Sources Non-Respendable Revenue

Non-Respendable Revenue

(\$ millions)	Actual 2002-03	Actual 2003-04	2004-2005			
			Main Estimates	Planned Revenue	Total Authorities	Actual ¹
Grants and Awards						
Refunds from previous year	1.6	2.8	2.6	2.6	2.6	3.4
Total Non- Respendable Revenue	1.6	2.8	2.6	2.6	2.6	3.4

Table 6 shows the source of non-respendable revenues, which are funds flowing to CIHR from sources other than its Parliamentary appropriation and must be passed to the Receiver General rather than being spent on programs or operations.

Table 7: Details on Transfer Payments Programs (TPPs)

1) Name of Transfer Payment Program: Grants for research projects and personnel support						
2) Start Date: October 2000		3) End Date: N/A		4) Total Funding: N/A		
5) Description of Transfer Payment Program: CIHR administers a large suite of grant programs all of which are listed in its Grants and Awards Guide and/or made available publicly on the web www.cihr.gc.ca . For each program, the website provides a description of the program, eligibility criteria, application guidelines and forms, and policies and procedures governing the use of funds.						
6) Objective(s), expected result(s) and outcomes: Objectives: Improved health, improved services and products and a strengthened health care system Expected results: <div><div>1. world-class health research, responding to research opportunities (investigator-framed) and priorities (Institute-framed), funded to create health knowledge;</div><div>2. strong health research community able to undertake and translate outstanding research into practice, programs and policies for improved health of Canadians; and</div><div>3. a productive health system; stimulation of economic development through discovery and innovation.</div></div> Outcomes: Translation of knowledge, outstanding research, and research capacity						
7) Achieved results or progress made: Please refer to section II of this DPR (Analysis by Strategic Outcome) for detailed information on the achieved results.						
	8) Actual Spending 2002-03	9) Actual Spending 2003-04	10) Planned Spending 2004-05	11) Total Authorities 2004-05	12) Actual Spending 2004-05	13) Variance(s) between 10 and 12
14) Grants for research projects and personnel support						
-Total Grants and Awards	573.8	631.4	727.2	693.6	686.5	40.7
- Total Contributions						
- Total Other Transfer Payments						

15) Total for Grants for research projects and personnel support	573.8	631.4	727.2	693.6	686.5	40.7
16) Total TPP	573.8	631.4	727.2	693.6	686.5	40.7
<p>17) Comments on Variances:</p> <p>As part of government restructuring on departmental appropriations, the CIHR has reduced its Grants allotment (vote 15) for the 2004-2005 fiscal year by \$36 million pertaining to reduced anticipated expenditures for the Canada Research Chairs program. The lapsed funding in the Grants and Awards was the result of difficulties experienced by universities in filling Canada Research Chairs at the rate that had been hoped for. Factors resulting in the Operating surplus include: staff not being hired at the rate expected thereby underutilizing the salary budget, projects being cancelled or not starting as quickly as planned and efficiencies identified in the peer review process</p>						
<p>18) Significant Evaluation Findings and URL to last evaluation:</p> <p>Regional Partnership Program (RPP) - to be posted on internet in summer of 2005</p> <p>Operating Grants program (OGP) - can be found at http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/28343.html</p>						

1) Name of Transfer Payment Program: Canada Graduate Scholarships		
2) Start Date: Fiscal Year 2003/2004	3) End Date: N/A	4) Total Funding: N/A
<p>5) Description of Transfer Payment Program:</p> <p>The Canada Graduate Scholarships Program administered by CIHR is intended to provide special recognition and support to students who are pursuing a Master's or Doctoral degree in a health related field in Canada. These candidates are expected to have an exceptionally high potential for future research achievement and productivity. This program awards scholarships through national competitions by the granting agencies: NSERC, SSHRC, and CIHR. These awards are intended to sustain recipients while they pursue graduate studies.</p>		
<p>6) Objective(s), expected result(s) and outcomes:</p> <p>Objective: to help ensure a reliable supply of highly qualified personnel to meet the needs of Canada's knowledge economy.</p> <p>Expected results:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Superior health research candidates attracted, trained and available to meet demand for highly qualified personnel in the academic, public and private sectors. 2. Appropriate investments that provide incentive for superior health research students to enroll in and complete health-related Masters and PhD programs (MRRS Draft). <p>Immediate outcome: An expanded pool of trained and highly capable researchers</p> <p>Strategic outcome: Strong health research community able to undertake outstanding research</p>		

7) Achieved results or progress made:

In 2004-2005 CIHR invested \$5.2 M in the Canada Graduate Scholarships program. The Canada Graduate Scholarships Masters and Doctoral Awards continue to provide professional skills development to researchers and investigators, including trainees and young investigators. CIHR continues to support the Canada site of *Science Next Wave*, a weekly online publication that covers scientific training, career development and the science job market (see <http://nextwave.sciencemag.org/ca/>). It is estimated that hundreds of young researchers consult this site, based on 48,493 site visits and 147,579 page views during 2004.

	8) Actual Spending 2002-03	9) Actual Spending 2003-04	10) Planned Spending 2004-05	11) Total Authorities 2004-05	12) Actual Spending 2004-05	13) Variance(s) between 10 and 12
14) Canada Graduate Scholarships						
-Total Grants and Awards	0	1.9	5.4	5.4	5.2	0.2
- Total Contributions						
- Total Other Transfer Payments						
15) Total Canada Graduate Scholarships	0	1.9	5.4	5.4	5.2	0.2
16) Total TPP	0	1.9	5.4	5.4	5.2	0.2
17) Comments on Variances: N/A						
18) Significant Evaluation Findings and URL to last evaluation: N/A						

1) Name of Transfer Payment Program: Institute Support Grants						
2) Start Date: October 2000		3) End Date: N/A		4) Total Funding: N/A		
5) Description of Transfer Payment Program: Health Research Institutes will assess research priorities in their area, determine gaps and opportunities that present research is not addressing, and will devote resources toward answering these questions and addressing these gaps. Payment of Institute Support Grants will be integrated into CIHR's payment systems currently in place for Research Funding Programs. These programs are paid in bi-monthly instalments and are in compliance with TB's policy on transfer payments.						
6) Objective(s), expected result(s) and outcomes:						
7) Achieved results or progress made:						
	8) Actual Spending 2002-03	9) Actual Spending 2003-04	10) Planned Spending 2004-05	11) Total Authorities 2004-05	12) Actual Spending 2004-05	13) Variance(s) between 10 and 12
14) Institute Support Grants						
-Total Grants and Awards	13.0	13.6	13.0	13.0	13.0	0
- Total Contributions						
- Total Other Transfer Payments						
15) Total Institute Support Grants	13.0	13.6	13.0	13.0	13.0	0
16) Total TPP	13.0	13.6	13.0	13.0	13.0	0
17) Comments on Variances: N/A						
18) Significant Evaluation Findings and URL to last evaluation: N/A						

Table 8: Response to Parliamentary Committees, Audits and Evaluations
--

<p>In 2004-2005, CIHR made only one formal committee appearance, when the President appeared before the Standing Committee on Finance as part of the pre-budget consultations. Similarly, CIHR was not directly involved in any committee reports that required CIHR response.</p>
--

<p>CIHR would like to take this opportunity to illustrate the organization's ongoing efforts to respond to questions from Parliamentarians and to provide them with timely, accurate information.</p>

<p>In 2004-05, the voluntary health sector was increasingly active on the government advocacy front. Intensified efforts by various health charities (Juvenile Diabetes Research Foundation Canada or JDRF), ALS Society, Lung Association, Autism Society, Diabetes Association, etc) led to unprecedented interest by Parliamentarians who called upon the Government of Canada – and CIHR in particular – to increase their focus and funding for these particular disease areas. As a result, CIHR was asked on numerous occasions to provide information on its activities and funding amounts in specific disease areas. Institute Scientific Directors were invited to present to Senate Standing Committees (e.g. Gender and Health, Neurosciences, Mental Health and Addiction). CIHR representatives were also asked on occasion asked to attend meetings with voluntary health sector groups. In addition to providing the requested information, CIHR used these opportunities to educate Parliamentarians on CIHR, its mandate, structure and strategic plan.</p>
--

Response to the Auditor General
--

<p>No recommendations were received.</p>
--

External Audits or Evaluations

<p>No external audits (excluding the annual audit of CIHR's financial statements performed by the Office of the Auditor General) or evaluations were conducted in the 2004 – 2005 fiscal year.</p>
--

Internal Audits or Evaluations

<p>The <u>Operating Grants Program Evaluation</u> was completed and approved by Governing Council in March 2005. The final evaluation included several recommendations, such as maintaining the program given its centrality to Canadian health research, clearly communicating the goals of the program in the context of other new CIHR funding opportunities, and ensuring that CIHR peer review practices do not disadvantage proposals from applicants without an established CIHR track record.</p>

A key recommendation of the report was that CIHR should develop better on-going performance measurement for the research it funds, including the development on an end-of-grant reporting tool and additional administrative data analysis. The implementation of this recommendation is in progress. Specifically, CIHR committed to implement these recommendations as part of the conditions of an approved 36.5M increase to CIHR's 2005-2006 budget. End-of-Grant reports have started to be used by granting agencies (including SSHRC, NSERC and CFI) to collect data on the outputs and immediate outcomes of funded research. CIHR is building upon the recommendation and work of these other agencies to implement an organization-wide process to collect data on the results of funded research. The data will be used to ensure that research funding is meeting organizational strategic goals and will be used within the context of period evaluations to compare outputs across programs or populations.

The Regional Partnerships Program (RPP) summative evaluation examined the extent to which the program achieved its following key objectives:

1. create partnerships with the smaller provinces by leveraging local funds;
2. promote the recruitment and retention of promising and/or excellent researchers by building on local strengths and priority interests of the institutions
3. reverse the decline in funding observed in the earlier part of the 1990s; and
4. increase the success rate of individual researchers in CIHR funding opportunities other than RPP.

Some of the evaluation findings :

- Since 1999, there has not been a noticeable change in the gap between CIHR funds and population, suggesting the program has stabilized, but not reversed, the decline in funding to these regions.
- In almost one-quarter of RPP projects, partners provided funds in excess of the CIHR contribution.
- Provincial stakeholders and researchers view the program as essential to maintaining regional health research capacity.
- The program does not appear to be a major factor in the attraction and retention of researchers
- Per capita spending data brings into question the rationale of the program.
- A high number of researchers, 72% of whom are successful in other CIHR competitions after holding an RPP grant or award, suggest it is an effective tool.

Based on the results of the evaluation, CIHR intends to renew RPP in its current form for two years, with the expectation that a renewed program design, resulting from detailed discussions with stakeholders and analysis of desired program objectives and mechanisms, will be drafted within one year.

Evaluation of the Canadian SARS Research Consortium

The Canadian SARS Research Consortium (CSRC) was created in June 2003 in order to ensure that Canada's health research community, funding agencies and industry are able to mount a rapid and responsive research effort in the face of response to SARS. The aims of the evaluation of the CSRC were to determine its overall effectiveness, efficiency and relevance, and to provide the Consortium with recommendations on how the performance

of this model can be improved.

The key evaluation finding was that the CSRC was mostly seen as a qualified success. There was wide agreement that many valuable lessons had been learned through the SARS experience and the CSRC experiment, and that these should be applied in the building of an ongoing response capacity for future emerging health threats.

Lessons learned

1. **The Canadian research community is willing and able to mobilize**, to work in partnership and collaboration across sectors and institutions, and to respond more quickly and effectively.
2. **There is a need to create a permanent national coordination entity to coordinate a rapid research response** to emerging infectious diseases. This entity should proactively develop mechanisms for both structural and facilitation issues.

For more information, please see:

http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/documents/iii_csrc_eval_e.pdf

The following three internal audits were completed in the 2004-2005 fiscal year and approved by the CIHR Standing Committee on Performance Measurement, Evaluation, and Audit.

Travel Expenses – Staff

The focus of this audit was on staff travel expenses. The main findings were that: 1) no evidence was found of any serious irregularities; 2) the Treasury Board Travel Directives were not being consistently applied; 3) procedures used to verify and process claims were found to be weak and inconsistently applied; 4) the documentation supporting travel claims was not always adequate; and finally 5) information on travel expenses was not always accurately recorded in the General Ledger.

The organization responded quickly to the audit by taking corrective action on each observation as well as issuing new policies in areas such as Travel, Acquisition Cards and Delegation of Financial Signing Authorities, that improved overall, CIHR's internal controls and accounting procedures.

Additional information on these items could be found in the CIHR's Internal Audit Report Travel Expenses Staff, May 2004, at <http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/28087.html>.

Post-Award Administration (PAA) Function for Research Personnel Awards Programs

Overall, the audit found the management of the post-award administration function to be consistent with established procedures, and that controls are in place to ensure compliance with the Treasury Board Secretariat's Policy on Transfer Payments. CIHR has adopted a number of sound management practices, including the adoption of a Tri-Agency approach to monitoring of grants and awards that contributes to the efficiency and effectiveness of PAA activities. CIHR has undergone significant change and growth since its inception in 2000 which has resulted in the adoption of roles and responsibilities and creation of semi-formal processes and procedures on an as needed basis to manage its PAA activities.

Through the course of our audit, potential opportunities for further improvement were identified as follows:

1) internal roles and responsibilities were not clearly defined for all PAA activities; 2) the criteria/risk basis for the selection of monitoring visits to universities and research institutions administering CIHR research funds were not well documented; 3) support for monitoring visit findings was not clearly referenced and findings were not consistently categorized; 4) internal reporting and analysis of issues identified through monitoring visits were not always timely; 5) reporting of monitoring visit findings to recipients was untimely; and 6) no formal mechanism existed to ensure timely follow up on issues identified through monitoring visits and other monitoring activities.

Senior Management of CIHR used the results of the audit to better define and assign Post-Award Administration roles and responsibilities. In addition, more appropriate staff training of PAA functions and the development and implementation of systems/tools to log and respond to queries has been put into place. CIHR is also working to better identify and document PAA processes and procedures. Finally, the development of high-level criteria, procedures and standards will take place with CIHR's sister agencies NSERC/SSHRC, as part of a planned review of the Tri-Agency Monitoring Program policies and practices.

Additional information on Post-Award Administration and monitoring, as well as on the Tri-Agency Monitoring Program can be found in the following sources:

- the Risk-Based Audit Framework of the Networks of Centres of Excellence Program (NCE), at http://www.nce.gc.ca/pubs/reports/2002/rbaf/rbaf092002_e.pdf; and
- the RMAF/RBAF for the Grants Program to Canadian Post-Secondary Institutions to Defray a Portion of the Indirect Costs of Federally Supported Research at Colleges, Universities and their Affiliated Research Hospitals and Institutes, at http://www.indirectcosts.gc.ca/rmaf_rbaf_e.pdf.

Hospitality Expenses

CIHR's Financial Policy for Extending Hospitality is based on the policy of the Treasury Board of Canada. CIHR has also developed and promulgated CIHR-wide Hospitality Principles, Hospitality FAQs and Procedures for Pre-approval. Audit observations were as follows: 1) the CIHR Financial Policy for Extending Hospitality was not always clear and procedures in place used to verify and process claims were inconsistently applied; 2) supporting documentation for hospitality claims was not always adequate and in line with the established procedures; and 3) hospitality expenses for the President, Executive Vice-President and one Vice-President were not accurately published on the CIHR website.

In response to this audit, CIHR has made modifications to the Financial Policy for Extending Hospitality to ensure it includes more relevant details. As well, more appropriate methods to ensure adequate recording of hospitality expenses have been adopted. A process for monitoring and recording non-compliance to allow for additional training and follow-up as required has been established, as well as detailed procedures for recording, filing, reconciling and publishing Executives' expenses on CIHR's website.

Additional information on non-compliance can be found on the CIHR's website with the 2005-2006 CIHR Grants and Awards Guide, section 5-B2, at <http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/22634.html>



AUDITOR'S REPORT

To the Canadian Institutes of Health Research
and the Minister of Health

I have audited the statement of financial position of the Canadian Institutes of Health Research (CIHR) as at March 31, 2005 and the statements of operations and net assets and cash flow for the year then ended. These financial statements are the responsibility of CIHR's management. My responsibility is to express an opinion on these financial statements based on my audit.

I conducted my audit in accordance with Canadian generally accepted auditing standards. Those standards require that I plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In my opinion, these financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of CIHR as at March 31, 2005 and the results of its operations and its cash flows for the year then ended in accordance with Canadian generally accepted accounting principles.

Sheila Fraser, FCA
Auditor General of Canada

Ottawa, Canada
May 27, 2005

Canadian Institutes of Health Research
MANAGEMENT RESPONSIBILITY
FOR FINANCIAL STATEMENTS

Responsibility for the integrity and objectivity of the accompanying financial statements of the Canadian Institutes of Health Research for the year ended March 31, 2005 and all information contained in this report rests with CIHR's management.

These financial statements have been prepared in accordance with Canadian generally accepted accounting principles for the public sector. Where appropriate, the financial statements include amounts that have been estimated according to management's best judgement. These statements should be read within the context of the significant accounting policies set out in Note 2 of the financial statements.

To fulfil these accounting and reporting responsibilities, CIHR maintains a set of accounts which provides a centralized record of CIHR's financial transactions. Financial information contained in the ministerial statements and elsewhere in the *Public Accounts of Canada* is consistent with these financial statements.

Management has developed and maintains books of accounts, records, financial and management controls and practices, and information systems. They are designed to provide reasonable assurance that CIHR's assets are safeguarded and controlled, that resources are managed economically and efficiently in the attainment of corporate objectives, and that transactions are in accordance with the *Financial Administration Act* and regulations as well as CIHR policies and statutory requirements. Financial management and internal control systems are augmented by the maintenance of internal audit programs. Management also seeks to assure the objectivity and integrity of the information in the financial statements by the careful selection, training and development of qualified staff, by organizational arrangements that provide adequate divisions of responsibility and by communications programs aimed at ensuring regulations, policies, standards and managerial authorities are understood throughout the organization.

The transactions and financial statements of CIHR have been audited by the Auditor General of Canada, the independent auditor for the Government of Canada.

Approved by:



John Klimczak
Director, Finance & Administration



Guy D'Aloisio, CMA
Vice-President, Services & Operations

May 27, 2005

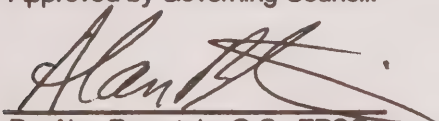
Canadian Institutes of Health Research
STATEMENT OF FINANCIAL POSITION
AS AT MARCH 31
(in thousands of dollars)

	<u>2005</u>	<u>2004</u>
ASSETS		
Financial Assets		
Due from the Consolidated Revenue Fund	12,417	7,185
Accounts receivable:		
Other Government departments	648	344
External parties	195	213
Advances	192	168
Total financial assets	<u>13,452</u>	<u>7,910</u>
Non-financial assets		
Prepaid expenses	200	550
Capital assets (Note 3)	3,948	3,396
Total non-financial assets	<u>4,148</u>	<u>3,946</u>
TOTAL ASSETS	<u><u>17,600</u></u>	<u><u>11,856</u></u>
 LIABILITIES		
Accounts payables and accrued liabilities		
Other Government departments	378	290
External parties	2,940	5,192
Employee vacation and compensatory benefits liability	1,084	788
Deferred revenue (Note 4)	9,099	1,703
Employee severance benefits liability (Note 10)	3,826	3,154
TOTAL LIABILITIES	<u>17,327</u>	<u>11,127</u>
 NET ASSETS (Note 5)	<u>273</u>	<u>729</u>
 TOTAL LIABILITIES AND NET ASSETS	<u><u>17,600</u></u>	<u><u>11,856</u></u>


Contingencies (Note 6)
Commitments (Note 7)

The accompanying notes are an integral part of these financial statements.

Approved by Governing Council:


Dr. Alan Bernstein, O.C., FRSC
Chair

Approved by Management:


Guy D'Aloisio, CMA
Vice-President, Services & Operations

Canadian Institutes of Health Research
STATEMENT OF OPERATIONS AND NET ASSETS
FOR THE YEAR ENDED MARCH 31

(in thousands of dollars)

	<u>2005</u>	<u>2004</u>
REVENUES		
Donations for health research (Note 4)	5,595	5,730
Endowments for health research (Note 4)	3	8
Other	10	2
TOTAL REVENUES	<u>5,608</u>	<u>5,740</u>
EXPENSES		
Grants and awards		
Open competitions	448,391	426,042
Strategic initiatives	154,256	133,745
Institute support grants	13,000	13,578
Knowledge translation	3,439	2,222
Canada research chairs	60,603	46,268
Networks of centres of excellence	25,000	25,000
Donations for health research (Note 4)	5,595	5,730
Endowments for health research (Note 4)	3	8
	<u>710,287</u>	<u>652,593</u>
--Less: Refunds of previous years' expenses	<u>(3,377)</u>	<u>(2,797)</u>
Total grants and awards	<u>706,910</u>	<u>649,796</u>
Operations and administration		
Salaries and employee benefits	27,499	23,470
Professional and special services	10,098	7,623
Travel	3,087	4,135
Accommodation	2,351	873
Furniture, equipment and software	1,476	1,940
Amortization	1,426	1,064
Information services - communications	1,351	1,370
Other expenses	301	794
Total operations and administration	<u>47,589</u>	<u>41,269</u>
TOTAL EXPENSES	<u>754,499</u>	<u>691,065</u>
NET COST OF OPERATIONS	<u>748,891</u>	<u>685,325</u>
NET ASSETS, BEGINNING OF THE YEAR	<u>729</u>	<u>335</u>
Net cash provided by Government	739,093	680,968
Change in due from Consolidated Revenue Fund	5,232	2,424
Services provided without charge by other Government departments (Note 8)	4,110	2,327
NET ASSETS, END OF THE YEAR (Note 5)	<u>273</u>	<u>729</u>

The accompanying notes are an integral part of these financial statements.

Canadian Institutes of Health Research
STATEMENT OF CASH FLOW
FOR THE YEAR ENDED MARCH 31
(in thousands of dollars)

	<u>2005</u>	<u>2004</u>
OPERATING ACTIVITIES		
Net cost of operations	748,891	685,325
Non-cash items included in net results		
Amortization of capital assets	(1,426)	(1,064)
Services provided without charge by other Government departments	(4,110)	(2,327)
	<u>(5,536)</u>	<u>(3,391)</u>
Increase (decrease) in non-cash working capital items		
Accounts receivable	286	175
Prepaid expenses	(350)	381
Accounts payable and accrued liabilities	2,164	(1,654)
Employee vacation and compensatory benefits liability	(296)	(87)
Deferred revenue	(7,396)	(770)
Employee severance benefits liability	(672)	(504)
	<u>(6,264)</u>	<u>(2,459)</u>
Cash Used In Operating Activities	<u>737,091</u>	<u>679,475</u>
INVESTING ACTIVITIES		
Acquisitions of capital assets	1,978	1,491
Increase in advances	24	2
Cash Used In Investing Activities	<u>2,002</u>	<u>1,493</u>
NET CASH PROVIDED BY GOVERNMENT	<u><u>739,093</u></u>	<u><u>680,968</u></u>

The accompanying notes are an integral part of these financial statements.

**Canadian Institutes of Health Research
NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS
FOR THE YEAR ENDED MARCH 31, 2005**

1. Authority and Objectives

The Canadian Institutes of Health Research (CIHR) was established in June 2000 under the *Canadian Institutes of Health Research Act*, replacing the former Medical Research Council of Canada. It is listed in Schedule II to the *Financial Administration Act* as a departmental corporation. CIHR's objective is to excel according to international standards of scientific excellence, in the creation of new knowledge, and its translation into improved health, more effective health services and products, and a strengthened Canadian health care system.

CIHR is led by a President who is the Chairperson of a Governing Council of not more than nineteen other members appointed by the Governor in Council. The Governing Council sets overall strategic direction, goals and policies and oversees programming, resource allocation, ethics, finances, planning and accountability.

CIHR has 13 Institutes that focus on identifying the research needs and priorities for specific health areas, or for specific populations, then developing strategic initiatives to address those needs. Each Institute is led by a Scientific Director who is guided by an Institute Advisory Board, which strives to include representation of the public, researcher communities, research funders, health professionals, health policy specialists and other users of research results.

CIHR's grants, awards, and operating expenditures are funded by budgetary lapsing authorities. Employee benefits are funded by statutory authorities.

2. Significant Accounting Policies

These financial statements have been prepared in accordance with Canadian generally accepted accounting principles for the public sector. The most significant accounting policies are as follows:

(a) Parliamentary appropriations - CIHR is financed by the Government of Canada through Parliamentary appropriations. Appropriations provided to CIHR do not parallel financial reporting according to generally accepted accounting principles. They are based in large part on cash flow requirements. Consequently, items recognized in the statement of operations and net assets and the statement of financial position are not necessarily the same as those provided through appropriations from Parliament. Note 9 provides a high-level reconciliation between the two bases of reporting.

(b) Net cash provided by government - is the difference between all cash receipts and all cash disbursements including transactions between departments.

(c) Due from the Consolidated Revenue Fund - all departments including agencies and departmental corporations operate within the Consolidated Revenue Fund (CRF). The CRF is administered by the Receiver General for Canada. All cash receipts are deposited to the CRF and all cash disbursements made by departments are paid from the CRF. Due from the CRF represents the amount of cash that CIHR is entitled to draw from the Consolidated Revenue Fund without further appropriations, in order to discharge its liabilities.

(d) Revenues - these are accounted for in the period in which the underlying transaction or event occurred that gave rise to the revenues.

(e) Deferred revenue - monies received as donations from various organizations and individuals for health research as well as interest on endowments are recorded as deferred revenue until such time that they are disbursed in accordance with agreements between the contributor and CIHR or in accordance with the terms of the endowments.

(f) Expenses - these are recorded when the underlying transaction or expense occurred as follows:

- Grants and awards are recognized in the year in which the entitlement has been established, when the recipient has met the eligibility criteria, the commitment has been approved and the payment is due before the end of the fiscal year.
- Employee severance benefits are accrued as earned and are calculated using information derived from the results of the actuarially determined liability for employee severance benefits for the Government as a whole. Employee severance benefits on cessation of employment represent obligations of CIHR that are normally funded by appropriation when the benefits are paid.
- Employee vacation pay and compensatory benefits are expensed in the year that the entitlement occurs.
- Contributions to superannuation plans are recognized in the period that the contributions are made. Actuarial surpluses or deficiencies are not recorded in CIHR's accounts but are recognized in the consolidated financial statements of the Government of Canada.
- Services provided without charge by other government departments and agencies are recorded as operations and administration expenses at their estimated cost.

(g) Accounts receivable - these are stated at amounts expected to be ultimately realized. A provision for doubtful accounts is made for any amounts where recovery is considered uncertain.

(h) Capital assets - all tangible assets having an individual initial cost of \$5,000 or more are recorded at their acquisition cost. Amortization of capital assets is done on a straight-line basis over the estimated useful life of the capital asset as follows:

Asset	Useful life
Informatics hardware	3-5 years
Informatics software	3 years
Office equipment	10 years
Motor vehicles	5 years

Amounts included in work-in-progress are uncompleted capital projects which are transferred to informatics software upon completion, and are then amortized according to CIHR's policy.

(i) Pension benefits - all eligible employees participate in the Public Service Pension Plan administered by the Government of Canada. CIHR's contributions reflect the full cost as employer. This amount is currently based on a multiple of an employee's required contributions and may change over time depending on the experience of the Plan. CIHR's contributions are expensed during the year in which the services are rendered and represent the total pension obligation of the Corporation. CIHR is not currently required to make contributions with respect to any actuarial deficiencies of the Public Service Pension Plan.

(j) Refunds of previous years' expenses - these relate to grants and awards which have been cancelled in subsequent years and are recorded as a reduction in expenses. These funds are remitted to the Receiver General for Canada.

(k) Measurement uncertainty - the preparation of financial statements in accordance with Canadian generally accepted accounting principles requires management to make estimates and assumptions that affect the reported amounts of assets, liabilities, revenues and expenses reported in the financial statements. At the time of preparation of these statements, management believes the estimates and assumptions to be reasonable. The most significant items where estimates are used are the employee vacation and compensatory benefits liability, employee severance benefits liability and amortization of capital assets.

3. Capital Assets

Capital asset class (in thousands of dollars)	* 2005				2004
	Opening Balance	Additions / (Transfers) for the Year	Accumulated Amortization	Net Book Value	Net Book Value
Informatics hardware	1,614	44	995	663	953
Informatics software	3,389	1,843	2,282	2,950	2,166
Office equipment	238	107	54	291	214
Motor vehicle	23	-	17	6	9
Work-in-progress	54	(16)	-	38	54
Total	5,318	1,978	3,348	3,948	3,396

Amortization expense for the year ended March 31, 2005 is \$ 1,426,000 (2004 - \$1,064,000).

4. Deferred Revenue

Included in deferred revenue are donations from various organizations and individuals for health research as well as interest on endowments. The transactions relating to these accounts are as follows:

	2005	2004
	(in thousands of dollars)	
Donations for health research		
Balance, beginning of the year	1,700	926
<i>Add:</i>		
Donations received	12,833	6,420
Interest earned	159	84
<i>Less:</i>		
Grants expensed	5,595	5,730
Balance, end of the year	9,097	1,700
Interest on endowments for health research		
Balance, beginning of the year	3	7
<i>Add:</i>		
Interest earned	2	4
<i>Less:</i>		
Grants expensed	3	8
Balance, end of the year	2	3
Total Deferred Revenue	9,099	1,703

5. Net Assets

Included in Net Assets are two endowments for health research. These endowments are restricted assets that cannot be spent. The interest on these accounts is credited to deferred revenue.

	2005	2004
	(in thousands of dollars)	
Endowments for health research	140	140
Unrestricted net assets	133	589
Net Assets	273	729

6. Contingencies

A legal suit for employment equity was initiated by the Public Service Alliance of Canada against Her Majesty the Queen naming certain separate employer organizations of the Government of Canada, including the Canadian Institutes of Health Research (CIHR), as defendants. The amount of this claim, as it relates to CIHR, is estimated to be \$750,000. In management's opinion, the outcome of this litigation is not presently determinable.

One other legal suit launched by an individual alleging damage from participation in projects funded by grants from the Medical Research Council of Canada is pending. The amount of this claim is estimated at \$ 25,000. In management's opinion, the outcome of this litigation is not presently determinable.

7. Commitments

CIHR is committed to disburse grants and awards in future years subject to the appropriation of funds by Parliament. Future year commitments are as follows.

Years ended March 31,	(in thousands of dollars)
2006	663,613
2007	492,860
2008	323,897
2009	167,441
2010	68,950
2011-2013	21,699
Total Grants and Awards Commitments	1,738,460

In addition, the nature of CIHR's operating activities result in some multi-year contracts whereby CIHR will be committed to make some future payments when the goods or services are rendered. Operating commitments that can be reasonably estimated are as follows:

Years ended March 31,	(in thousands of dollars)
2006	2,306
2007	753
2008	648
2009	75
2010	75
Total Operating Commitments	3,857

10. Employee future benefits

Employees of CIHR are entitled to specific benefits on or after termination or retirement, as provided for under various collective agreements or conditions of employment.

(a) Pension benefits

CIHR and all eligible employees contribute to the Public Service Pension Plan. This pension plan provides benefits based on years of service and average earnings at retirement. The benefits are fully indexed to the increase in the Consumer Price Index. CIHR's and employees' contributions to the Public Service Pension Plan for the year were as follows:

	2005	2004
	(thousands of dollars)	(thousands of dollars)
CIHR's contributions	3,141	2,803
Employees' contributions	1,026	810
	4,167	3,613

(b) Severance benefits

CIHR provides severance benefits to its employees. This benefit plan is not pre-funded and therefore has no assets, resulting in a plan deficit equal to the employee severance benefits liability. Information about the plan is as follows:

	2005	2004
	(thousands of dollars)	(thousands of dollars)
Employee severance benefits liability, beginning of the year	3,154	2,650
Expense for the year	792	567
Benefits paid during the year	(120)	(63)
Employee severance benefits liability, end of the year	3,826	3,154

11. Financial instruments

The fair values of financial assets and liabilities approximate the carrying amounts of these instruments due to the short period to maturity.

12. Comparative Figures

Certain comparative figures have been reclassified to conform to the presentation adopted in the current year.

10. Avantages sociaux futurs

Les employés des IRSIC ont droit à des avantages sociaux spécifiques en fin d'emploi ou à la retraite, tels que le prévoient les diverses conventions collectives ou conditions d'emploi.

a) Régime de retraite

Les IRSIC et tous les employés admissibles participent au Régime de retraite de la fonction publique. Ce régime prévoit l'octroi d'une rente calculée selon le nombre d'années de service et la rémunération moyenne de l'employé au moment de sa retraite. La rente est entièrement indexée en fonction de l'indice des prix à la consommation. Les contributions des IRSIC et des employés au Régime de retraite de la fonction publique pour l'exercice étaient les suivantes :

	2005	2004
Contributions des IRSIC	3 141	2 803
Contributions des employés	1 026	810
	<u>4 167</u>	<u>3 613</u>
	(en milliers de dollars)	

b) Indemnités de cessation d'emploi

Les IRSIC accordent des indemnités de cessation d'emploi à leurs employés. Ce régime n'étant pas provisionné, il ne détient aucun actif et présente donc un déficit égal à l'obligation au titre des indemnités de cessation d'emploi. Les variations du régime se détaillent comme suit :

	2005	2004
Obligation au titre des indemnités de cessation d'emploi, au début de l'exercice	3 154	2 650
Charge de l'exercice	792	567
Indemnités payées au cours de l'exercice	(120)	(63)
Obligation au titre des indemnités de cessation d'emploi, à la fin de l'exercice	<u>3 826</u>	<u>3 154</u>
	(en milliers de dollars)	

11. Instruments financiers

La juste valeur des actifs et des passifs est similaire à la valeur comptable de ces instruments en raison de leur échéance prochaine.

12. Données comparatives

Certaines données comparatives ont été reclassées afin d'être conformes à la présentation adoptée au cours de l'exercice courant.

b) Rapprochement des crédits parlementaires votés au total des crédits parlementaires utilisés

2005	2004
(en milliers de dollars)	

Credits parlementaires votés :	
Crédit 10 – Dépenses de fonctionnement	32 106
Crédit supplémentaire 10a	7 837
Crédit supplémentaire 10b	1 109
Transfert du Conseil du Trésor – Crédit 10	-
Transfert du Conseil du Trésor – Crédit 15	-
Transfert au crédit 15	295
Transfert au crédit 15	(140)
	42 030
	(2 601)
	39 429

Crédit 15 – Subventions	711 274
Crédit supplémentaire 15a	-
Crédit supplémentaire 15b	914
Transfert au crédit 10	(295)
Transfert du crédit 10	140
	712 033
	(7 344)
	683 546
Moins : Crédit péréimé	
Péréimption suite à la réduction des dépenses	-
Total des crédits parlementaires péréimés - Crédit 15	(7 344)
	704 689
Contributions législatives aux régimes d'avantages sociaux	3 854
	3 114

Total des crédits parlementaires utilisés

2005	2004
(en milliers de dollars)	

686 219	747 972
---------	---------

La péréimption du crédit 15 – Subventions (7 millions de dollars) est attribuable en grande partie au Programme de chaires de recherche du Canada (CRC). La péréimption des fonds n'aura pas d'incidence sur la capacité des IRSC à financer les CRC dans les prochaines années.

c) Rapprochement des liquidités nettes fournies par le gouvernement aux crédits parlementaires utilisés

2005	2004
(en milliers de dollars)	

Liquidités nettes fournies par le gouvernement	739 093
Remboursements des charges d'exercices antérieurs	3 377
Variation des débiteurs	(286)
Variation des avances	(24)
Variation des créditeurs et charges à payer	(2 164)
Variation des produits reportés	7 396
Autres rajustements	580
	1 193
	679 982

Total des crédits parlementaires utilisés

2005	2004
(en milliers de dollars)	

686 219	747 972
---------	---------

8. Services fournis gratuitement par d'autres ministères

Comme tous les ministères, organismes et sociétés d'État, les IRSC sont une propriété commune du gouvernement du Canada. L'organisme effectue des opérations avec ces entités dans le cours normal de ses activités et selon les modalités commerciales usuelles s'appliquant à tous les particuliers et à toutes les entreprises, sauf que certains services, mentionnés ci-dessous, sont offerts gratuitement.

Services de locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada		Total des services fournis gratuitement	
(en milliers de dollars)			
2005	2004	2005	2004
2 351	873	4 110	2 327
1 699	1 394	60	60
Cotisations de l'employeur couvrant les primes et les coûts d'assurance des employés, payées par le Secrétariat du Conseil du Trésor		Services de vérification fournis par le Bureau du vérificateur général du Canada	

9. Crédits parlementaires

a) Rapprochement du coût d'exploitation net au total des crédits parlementaires utilisés

Coût d'exploitation net		(en milliers de dollars)	
Rajustements pour les éléments n'ayant pas d'incidence sur les crédits		2005	2004
Moins : Éléments passés en charge mais qui n'ont pas d'incidence sur les crédits		748 891	685 325

Rajustements pour les éléments n'ayant pas d'incidence sur les crédits		Plus : Éléments inscrits à titre de produits mais sans incidence sur les crédits	
Variation des indemnités de cessation d'emploi		Autres	
Subventions financées à partir de dons		Rajustements des créditeurs de l'exercice précédent	
Subventions financées à partir de dotations		Services fournis gratuitement	
Recouvrement des charges d'exercices antérieurs		Amortissement	
- subventions et bourses		antérieurs - fonctionnement	
Recouvrement des charges d'exercices antérieurs		Recouvrement des charges d'exercices antérieurs	
Subventions financées à partir de dotations		Dons pour la recherche en santé	
Fonds de dotation pour la recherche en santé		Fonds de dotation pour la recherche en santé	
Autres		Autres	

Rajustements pour les éléments ayant une incidence sur les crédits		Total des crédits parlementaires utilisés	
Plus : Acquisitions d'immobilisations			
Variation des charges payées d'avance			
		747 972	686 219

5. Actif net

Ce poste comprend deux fonds de dotation pour la recherche en santé. Ces fonds sont des actifs affectés qui ne peuvent être dépensés. Les intérêts obtenus sont portés au crédit des produits reportés.

	2005	2004
Fonds de dotation pour la recherche en santé	140	140
Actif net non affecté	133	589
Actif net	273	729

(en milliers de dollars)

6. Eventualités

Une action en justice au nom de l'équité en matière d'emploi a été intentée par l'Alliance de la fonction publique du Canada contre Sa Majesté la Reine, action où les intimés sont certains organismes employeurs distincts du gouvernement du Canada, dont les Instituts de recherche en santé du Canada. Le montant de la réclamation, en ce qui concerne les IRSC, est estimé à 750 000 \$. De l'avis de la direction, il est impossible pour l'instant de déterminer l'issue de ce litige.

Une autre action en justice, actuellement en instance, a été intentée par un individu qui allègue qu'il a subi des dommages du fait de sa participation à des projets qui étaient financés par des subventions reçues du Conseil de recherches médicales du Canada. Le montant de cette poursuite est estimé à 25 000 \$. De l'avis de la direction, il est impossible pour l'instant de déterminer l'issue de ce litige.

7. Engagements

Les IRSC se sont engagés à verser des subventions et des bourses au cours des exercices ultérieurs en fonction des fonds consentis par le Parlement. Les engagements des exercices futurs s'établissent comme suit.

Exercice prenant fin le 31 mars

(en milliers de dollars)

Total des engagements de subventions et bourses	
2006	663 613
2007	492 860
2008	323 897
2009	167 441
2010	68 950
2011-2013	21 699
1 738 460	

De plus, la nature des activités de fonctionnement des IRSC mène à des contrats pluriannuels par lesquels les IRSC s'engagent à effectuer des paiements futurs lorsque les biens et services seront rendus. Les engagements de fonctionnement qui peuvent être estimés de façon raisonnable s'établissent comme suit :

Exercice prenant fin le 31 mars

(en milliers de dollars)

Total des engagements de fonctionnement	
2006	2 306
2007	753
2008	648
2009	75
2010	75
3 857	

raisonnables. Les plus importants postes où l'on utilise des estimations sont l'obligation au titre des vacances et congés compensatoires, les prestations de cessation d'emploi et l'amortissement des immobilisations.

3. Immobilisations

Classe d'immobilisation	2005				2004	
	Solde d'ouverture	Ajouts / (Virements) de l'exercice	Amortissement cumulé	Valeur comptable nette	Valeur comptable nette	
(en milliers de dollars)						
Matériel informatique	1 614	44	995	663	953	
Logiciels	3 389	1 843	2 282	2 950	2 166	
Matériel de bureau	238	107	54	291	214	
Véhicule	23	-	17	6	9	
Travaux en cours	54	(16)	-	38	54	
Total	5 318	1 978	3 348	3 948	3 396	

La charge d'amortissement pour l'exercice terminé le 31 mars 2005 s'élève de 1 426 000 \$ (1 064 000 \$ en 2004).

4. Produits reportés

Ce poste comprend les dons de divers organismes et de particuliers pour la recherche en santé ainsi que l'intérêt sur les fonds de dotation. Les opérations relatives à ces comptes s'établissent comme suit :

Dons pour la recherche en santé
Solde au début de l'exercice Plus :
Dons reçus Intérêts gagnés Moins :
Subventions passées en charges
Solde à la fin de l'exercice

Intérêts sur les fonds de dotation pour la recherche en santé
Solde au début de l'exercice Plus :
Intérêts gagnés Moins :
Subventions passées en charges
Solde à la fin de l'exercice
Total des produits reportés

2005	2004	(en milliers de dollars)
1 700	926	
12 833	6 420	
159	84	
5 595	5 730	
9 097	1 700	
2005	2004	(en milliers de dollars)
3	7	
2	4	
3	8	
2	3	
9 099	1 703	

(f) Charges – Celles-ci sont comptabilisées dans l'exercice au cours duquel surviennent les opérations ou les faits

Les subventions et les bourses sont constatées dans l'exercice au cours duquel le transfert de droit a été établi, lorsque le bénéficiaire répond aux critères d'admissibilité, que l'engagement a été approuvé et que le paiement est dû avant la fin de l'exercice.

Les prestations de cessation d'emploi sont inscrites lorsqu'elles sont constituées et sont calculées à l'aide de l'information provenant des résultats du passif déterminé sur une base actuarielle pour les prestations de cessation d'emploi pour l'ensemble du gouvernement. Les prestations de cessation d'emploi représentent des obligations des IRSC qui sont normalement financées par crédit au moment du versement des indemnités.

Les congés annuels pour vacances des employés et les congés compensatoires sont passés en charge dans l'exercice au cours duquel les employés les acquièrent.

Les cotisations de l'employeur aux régimes de retraite sont constatées dans l'exercice au cours duquel elles sont versées. Les insuffisances ou les surplus actuariels ne sont pas inscrits aux comptes des IRSC, mais sont constatés dans les états financiers consolidés du gouvernement du Canada.

Les services fournis gratuitement par d'autres ministères et organismes sont inscrits à titre de charges d'exploitation et d'administration à leur coût estimatif.

(g) Débiteurs – Les débiteurs sont présentés en fonction des montants que l'on prévoit réaliser. Une provision est établie pour les débiteurs douteux lorsque le recouvrement est considéré incertain.

(h) Immobilisations – Toutes les immobilisations corporelles dont le coût initial individuel est d'au moins 5 000 \$ sont comptabilisées au coût d'achat. L'amortissement est calculé selon la méthode linéaire sur la durée de vie utile estimative, comme suit :

Actif		Durée de vie utile
Matériel informatique	Logiciels	3-5 ans
Matériel de bureau		3 ans
Véhicules		10 ans
		5 ans

Les montants inclus dans les travaux en cours correspondent à des projets d'immobilisations non terminés qui sont vus aux logiciels lorsque les projets sont parachevés; les sommes sont ensuite amorties selon la politique des IRSC.

(i) Prestations de retraite – Tous les employés admissibles participent au Régime de retraite de la fonction publique administré par le gouvernement du Canada. Les cotisations versées par les IRSC correspondent au plein coût pour l'employeur. Ce montant est actuellement fondé sur un multiple des cotisations requises de l'employé et peut changer avec le temps selon la situation du régime. Les cotisations des IRSC sont passées en charges au cours de l'exercice où les services sont fournis et correspondent à l'obligation totale de l'organisation au titre des prestations de retraite. Les IRSC se sont pas actuellement tenus de verser de cotisations à l'égard des insuffisances actuarielles du Régime de retraite de la fonction publique.

(j) Remboursements des charges d'exercices antérieurs – Ceux-ci sont liés aux subventions et bourses qui ont été annulées dans les exercices ultérieurs et sont inscrits comme une réduction des charges. Ces fonds sont versés au receveur général du Canada.

(k) Incertitude relative à la mesure – La préparation des états financiers conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada oblige la direction à faire des estimations et à formuler des hypothèses qui influent sur l'actif, le passif, les produits et les charges déclarés dans les états financiers. Au moment de la préparation des présents états financiers, la direction considèrerait que les estimations et les hypothèses étaient

1. Pouvoirs et objectifs

Les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) ont été établis en juin 2000 suivant l'adoption de la *Loi sur les Instituts de recherche en santé du Canada* pour remplacer le Conseil de recherches médicales du Canada. Ils sont un établissement public qui figure à l'annexe II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. L'objectif de l'IRSC est d'exceller, selon les normes internationales reconnues d'excellence scientifique, dans la création de nouvelles connaissances et leur application en vue d'améliorer la santé de la population canadienne, d'offrir de meilleurs produits et services de santé et de renforcer le système de santé du Canada.

Les IRSC sont régis par un président qui dirige un conseil d'administration composé d'au plus 19 autres membres nommés par le gouvernement en conseil. Le Conseil d'administration décide de l'orientation stratégique globale, des buts et des politiques et surveille les programmes, l'affectation des ressources, l'éthique, les finances, la planification et la reddition de compte des IRSC.

Les 13 instituts des IRSC se concentrent sur l'identification des besoins et des priorités de la recherche pour des domaines particuliers de la santé ou pour des populations particulières, et sur l'élaboration d'initiatives stratégiques permettant de répondre à ces besoins. Des directeurs scientifiques ont été placés à la tête de chaque institut. Le directeur scientifique est guidé par un conseil consultatif d'institut qui s'efforce d'obtenir la représentation du public, des milieux de la recherche, des bailleurs de fonds de la recherche, des professionnels de la santé, des spécialistes des politiques de la santé et d'autres utilisateurs des résultats de la recherche.

Les subventions, les bourses et les charges de fonctionnement des IRSC sont financées par des crédits budgétaires annuels. Les avantages sociaux sont financés par des autorisations législatives.

2. Principales conventions comptables

Ces états financiers ont été préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada pour le secteur public. Les plus importantes conventions comptables se lisent comme suit :

a) Crédits parlementaires – Les IRSC sont financés par le gouvernement du Canada au moyen de crédits parlementaires. Les crédits consentis aux IRSC ne correspondent pas exactement à la présentation des rapports financiers établis selon les principes comptables généralement reconnus. Ils sont plutôt fondés dans une large mesure sur les besoins de trésorerie. Ainsi, les éléments constatés dans l'état des résultats et de l'actif net ainsi que dans l'état de la situation financière ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux pourvus par les crédits parlementaires. La note 9 établit un rapprochement de haut niveau entre les deux méthodes de présentation.

b) Liquidités nettes fournies par le gouvernement – Elles correspondent à l'écart entre toutes les rentrées et les sorties de fonds, y compris les opérations interministérielles.

c) Somme à recevoir du Trésor – Tous les ministères ainsi que les organismes et établissements publics ont le Trésor pour cadre de fonctionnement. Le Trésor est administré par le receveur général du Canada. Toutes les rentrées de fonds sont déposées au Trésor et toutes les sorties de fonds proviennent du Trésor. La somme à recevoir du Trésor correspond aux liquidités que les IRSC peuvent retirer du Trésor sans autres crédits, en vue de payer leurs dettes.

d) Produits – Ceux-ci sont comptabilisés dans l'exercice au cours duquel surviennent les opérations ou les faits leur donnant lieu.

e) Produits reportés – Les sommes reçues à titre de dons de divers organismes et particuliers pour la recherche en santé de même que les intérêts sur les fonds de dotation sont inscrits en tant que produits reportés jusqu'au moment où ils sont versés conformément aux ententes entre le donateur et les IRSC ou conformément aux modalités des fonds de dotation.

Instituts de recherche en santé du Canada
ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE
POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS
(en milliers de dollars)

	<u>2005</u>	<u>2004</u>
CTIVTÉS D'EXPLOITATION		
Coût d'exploitation net	748 891	685 325
Éléments hors trésorerie inclus dans les résultats nets	(1 426)	(1 064)
Amortissement des immobilisations	(4 110)	(2 327)
Services fournis gratuitement par d'autres ministères	(5 536)	(3 391)
Augmentation (diminution) des éléments du fonds de roulement hors trésorerie		
Débiteurs	286	175
Charges payées d'avance	(350)	381
Créditeurs et charges à payer	2 164	(1 654)
Obligation au titre des vacances et congés compensatoires	(296)	87
Produits reportés	(7 396)	(770)
Obligation au titre des prestations de cessation d'emploi	(6 264)	2 459
liquidités utilisées pour les activités d'exploitation	<u>737 091</u>	<u>679 475</u>
CTIVTÉS D'INVESTISSEMENT		
Acquisitions d'immobilisations	1 978	1 491
Augmentation des avances	24	2
liquidités utilisées pour les activités d'investissement	<u>2 002</u>	<u>1 493</u>
LIQUIDITÉS NETTES FOURNIES PAR LE GOUVERNEMENT	<u>739 093</u>	<u>680 968</u>

es notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Instituts de recherche en santé du Canada
ÉTAT DES RÉSULTATS ET DE L'ACTIF NET
POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS

(en milliers de dollars)

		2005	2004
PRODUITS			
Dons à la recherche en santé (note 4)		5 595	5 730
Fonds de dotation pour la recherche en santé (note 4)		3	8
Autres		10	2
TOTAL DES PRODUITS		5 608	5 740
CHARGES			
Subventions et bourses		448 391	426 042
Concours ouverts		154 256	133 745
Initiatives stratégiques		13 000	13 578
Subventions d'appui aux instituts		3 439	2 222
Application des connaissances		60 603	46 268
Chaires de recherche du Canada		25 000	25 000
Réseaux de centres d'excellence		5 595	5 730
Dons à la recherche en santé (note 4)		3	8
Fonds de dotation pour la recherche en santé (note 4)		710 287	652 593
Moins : remboursements des charges d'exercices antérieurs		(3 377)	(2 797)
Total des subventions et bourses		706 910	649 796
Exploitation et administration		27 499	23 470
Salaires et avantages sociaux		10 098	7 623
Services professionnels et spéciaux		3 087	4 135
Déplacements		2 351	873
Locaux		1 476	1 940
Mobilier, matériel et logiciels		1 426	1 064
Amortissement		1 351	1 370
Services d'information - communications		301	794
Autres charges		47 589	41 269
TOTAL DES CHARGES		754 499	691 065
COÛT D'EXPLOITATION NET		748 891	685 325
ACTIF NET AU DÉBUT DE L'EXERCICE			
Liquidités nettes fournies par le gouvernement		739 093	680 968
Variation de la somme à recevoir du Trésor		5 232	2 424
Services fournis gratuitement par d'autres ministères (note 8)		4 110	2 327
ACTIF NET À LA FIN DE L'EXERCICE (note 5)		273	729

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Instituts de recherche en santé du Canada
ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE
AU 31 MARS
(en milliers de dollars)

2005	2004
ACTIF	
Actif financier	Actif financier
Somme à recevoir du Trésor	
Débiteurs	
Autres ministères gouvernementaux	
Intervenants externes	
Avances	
Total de l'actif financier	Total de l'actif financier
13 452	7 910
648	344
195	213
192	168
Actif non financier	Actif non financier
Charges payées d'avance	
Immobilisations (note 3)	
Total de l'actif non financier	Total de l'actif non financier
4 148	3 946
3 948	3 396
200	550
TOTAL DE L'ACTIF	TOTAL DE L'ACTIF
17 600	11 856
PASSIF	
Créditeurs et charges à payer	Créditeurs et charges à payer
Autres ministères gouvernementaux	
Intervenants externes	
Obligation au titre des vacances et congés compensatoires	
Produits reportés (note 4)	
Obligation au titre des prestations de cessation d'emploi (note 10)	
TOTAL DU PASSIF	TOTAL DU PASSIF
17 327	11 127
273	729
TOTAL DU PASSIF ET DE L'ACTIF NET	TOTAL DU PASSIF ET DE L'ACTIF NET
17 600	11 856

Eventualités (note 6)
Engagements (note 7)
Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Approuvé par le conseil d'administration :
Approuvé par la direction :

Le président

S. D'Aloisio

Guy D'Aloisio, CMA

Dr Alan Bernstein

Dr Alan Bernstein, O.C., MSRC

Instituts de recherche en santé du Canada
RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION
A L'ÉGARD DES ÉTATS FINANCIERS

La responsabilité de l'intégrité et de l'objectivité des états financiers ci-joints des Instituts de recherche en santé du Canada pour l'exercice terminé le 31 mars 2005 et de tous les renseignements contenus dans le présent rapport incombe à la direction des IRSC.

Ces états financiers ont été préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada pour le secteur public. Ils s'appuient au besoin sur les meilleures estimations possibles et le jugement éclairé de la direction. Ces états doivent être lus dans le contexte des principales conventions comptables établies dans la note 2 aux états financiers.

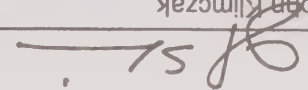
Pour s'acquitter de leurs responsabilités de comptabilité et d'information, les IRSC tiennent une série de comptes qui fournissent un registre centralisé de leurs opérations financières. L'information financière contenue dans les états ministériels et ailleurs dans les *Comptes publics du Canada* concorde avec l'information qui figure dans les présents états financiers.

La direction a préparé et tient à jour des livres, des registres, des mécanismes de contrôle interne et des pratiques de gestion, ainsi que des systèmes d'information pour donner une assurance raisonnable que les actifs des IRSC sont protégés et contrôlés, que les ressources sont gérées de façon économique et efficace pour la réalisation des objectifs des IRSC et que les opérations sont exécutées conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements et aux politiques et obligations légales des IRSC. Les systèmes de gestion financière et de contrôle interne sont appuyés par des programmes de vérification interne. La direction veille également à l'objectivité et à l'intégrité de l'information des états financiers par la sélection soignée, la formation et le perfectionnement d'employés qualifiés, par des dispositions assurant une répartition adéquate des responsabilités et par des programmes de communication visant à assurer la compréhension des règlements, des politiques, des normes et des responsabilités de gestion dans toute l'organisation.

Les opérations et les états financiers des IRSC ont été vérifiés par la vérificatrice générale du Canada, qui est le vérificateur indépendant du gouvernement du Canada.

Approuvé par :

Le directeur, Finances et administration


John Klimczak

Le vice-président, Services et opérations



Guy D'Aloisio, CMA

Le 27 mai 2005



RAPPORT DU VÉRIFICATEUR

Aux Instituts de recherche en santé du Canada
et à la ministre de la Santé

J'ai vérifié l'état de la situation financière des Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) au 31 mars 2005 et les états des résultats et de l'actif net et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction des IRSC. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière des IRSC au 31 mars 2005 ainsi que des résultats de leur exploitation et de leurs flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada.

La vérificatrice générale du Canada,

Sheila Fraser, FCA

Ottawa, Canada
Le 27 mai 2005

- d'excellence (RCE), à http://www.nce.gc.ca/pubs/reports/2002/rbaf/rbaf092002_f.pdf
Le CGRR-CVFR pour le Programme de subventions aux établissements postsecondaires canadiens afin de les défrayer d'une partie des coûts indirects de la recherche financée par le gouvernement fédéral dans les collèges, les universités et leurs hôpitaux et instituts de recherche affiliés, à http://www.indirectcosts.gc.ca/rmaf/rbaf_f.pdf.

Dépenses d'accueil

La politique financière des IRSC sur les dépenses d'accueil s'inspire de la politique du Conseil du Trésor du Canada. Les IRSC ont également établi et promu les principes d'accueil pour l'ensemble des IRSC, des questions et réponses concernant l'accueil, et des procédures pour l'approbation préalable de ces dépenses. Les observations de la vérification étaient les suivantes : 1) la politique financière des IRSC sur les dépenses d'accueil n'était pas toujours claires et les procédures établies pour vérifier et traiter les réclamations n'étaient pas appliquées de manière uniforme; 2) les documents présentés pour justifier les demandes de remboursement des dépenses d'accueil n'étaient pas toujours appropriés et conformes aux procédures établies; 3) les dépenses d'accueil pour le président, le vice-président exécutif et un vice-président n'étaient pas exactes sur le site Web des IRSC.

En réponse à cette vérification, les IRSC ont modifié la politique financière sur les dépenses d'accueil pour s'assurer qu'elle inclut des détails plus pertinents. De même, des méthodes plus appropriées pour garantir la consignation exacte des dépenses d'accueil ont été adoptées. Un processus pour surveiller et consigner les cas de non-conformité afin de permettre une formation additionnelle et un suivi a été établi, de même que des procédures détaillées pour inscrire, déclarer, rapprocher et publier les dépenses des dirigeants sur le site Web des IRSC.

Des renseignements additionnels sur la non-conformité peuvent être obtenus sur le site Web des IRSC, dans le Guide de subventions et bourses des IRSC 2005-2006, section 5-B2, à <http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/22634.html>.

L'organisation a réagi rapidement à la vérification en prenant des mesures correctives relativement à chaque observation et en publiant de nouvelles politiques sur des questions comme les voyages, les cartes d'achat, la délégation du pouvoir de signer les documents financiers qui ont amélioré l'ensemble des contrôles internes et des procédures comptables des IRSC.

Pour des renseignements supplémentaires sur ces points, voir le rapport de vérification interne des IRSC, Frais de déplacement – Personnel, de mai 2004, à <http://www.cihir-irsc.gc.ca/f/28087.html>.

Fonction administration postérieure à l'octroi de bourses du personnel de recherche

Dans l'ensemble, nous avons constaté que la gestion de la fonction administration postérieure à l'octroi est conforme aux procédures établies et que les moyens de contrôle en place visent à assurer la conformité à la Politique sur les paiements de transfert du Secréariat du Conseil du Trésor. Les IRSC ont adopté de saines pratiques de gestion, y compris une approche du contrôle des subventions et bourses pratiquée par les trois organismes qui contribue à l'efficacité des activités APO. Depuis leur création en 2000, les IRSC ont connu une croissance et des changements importants qui ont débouché sur l'adoption de rôles et de responsabilités et la création de procédures et de processus semi-officiels au fur et à mesure qu'ils en avaient besoin pour gérer leurs activités APO. Au cours de la vérification, on a défini les améliorations possibles qui suivent : qui sont résumées ci-dessous en fonction de chaque objectif de la vérification.

1) Les rôles et les responsabilités internes n'étaient pas clairement définis pour toutes les activités APO; 2) les critères/risques pour la sélection des visites de contrôle aux universités et aux établissements de recherche qui administrent les fonds de recherche des IRSC n'étaient pas bien documentés; 3) la justification des conclusions des visites de contrôle n'était pas clairement référencée et les conclusions n'étaient pas catégorisées de manière uniforme; 4) les rapports internes et l'analyse des questions soulevées au cours des visites de contrôle n'étaient pas toujours opportuns; 5) les rapports des conclusions des visites de suivi aux destinataires étaient inopportuns; 6) aucun mécanisme officiel n'existait pour assurer un suivi opportun sur les questions soulevées au cours des visites et autres activités de contrôle. La haute direction des IRSC a utilisé les résultats de la vérification pour mieux définir et assigner les rôles et responsabilités en ce qui concerne l'administration postérieure à l'octroi. En outre, le personnel a reçu une formation plus appropriée relativement à ces fonctions, et des systèmes et des outils ont été créés et mis en service pour consigner les demandes de renseignements et y répondre. Les IRSC travaillent aussi pour mieux définir et documenter les processus et les procédures APO. Enfin, des procédures, des normes et des critères généraux seront établis avec le CRSNG et le CRSH dans le cadre de l'examen prévu des politiques et des pratiques du programme de contrôle des trois organismes.

Des renseignements additionnels sur l'administration postérieure à l'octroi et le contrôle, ainsi que sur le Programme de contrôle des trois organismes, peuvent être obtenus en consultant les sources suivantes :

- Le Cadre de vérification axé sur les risques du Programme des Réseaux de centres

- La forte proportion de chercheurs (72 %) qui ont du succès à d'autres concours des IRSC après avoir obtenu une subvention ou une bourse du PPR donne à penser que le programme est un outil efficace.
- À la lumière des résultats de l'évaluation, les IRSC ont l'intention de renouveler le PPR dans sa forme actuelle pour deux ans, en espérant qu'un programme dont le concept serait redéfini à la suite de discussions poussées avec les intervenants et d'une analyse des objectifs et des mécanismes de programme souhaités, soit élaboré dans un délai d'un an.

Évaluation du Consortium canadien de recherche sur le SRAS (CCRS)

Le Consortium canadien de recherche sur le SRAS (CCRS) a été créé en juin 2003 pour voir à ce que les milieux de la recherche en santé du Canada, des organismes subventionnaires et l'industrie soient en mesure de monter un effort de recherche rapide et adapté en réaction au SRAS. Les buts de l'évaluation du CCRS étaient d'en déterminer l'efficacité, l'efficience et la pertinence globales et de présenter au Consortium des recommandations sur des façons possibles d'améliorer le rendement de ce modèle.

Selon la principale conclusion de l'évaluation, le CCRS a été surtout vu comme un succès mitigé. Il est généralement admis que de nombreuses leçons utiles ont été tirées de l'expérience du SRAS et de celle du CCRS et qu'il y aurait lieu de s'en servir pour créer une capacité d'intervention permanente en cas de menaces futures.

Leçons tirées

1. **Le milieu canadien de la recherche en santé est prêt et apte à se mobiliser, à travailler en partenariat et en collaboration dans les différents secteurs et établissements, et à intervenir plus rapidement et efficacement.**
2. **Il y a lieu de créer un organe de coordination national permanent pour coordonner une intervention de recherche rapide** lorsque de nouvelles maladies infectieuses surgissent. Cet organe devrait prendre l'initiative d'établir des mécanismes tant pour les questions structurales que pour les questions de facilitation.

Pour de plus amples renseignements, voir :

http://www.cihir-irsc.gc.ca/e/documents/iii_csrc_eval_f.pdf

Les trois évaluations internes suivantes ont été terminées au cours de l'exercice 2004-2005 et approuvées par le Comité permanent de la mesure du rendement, de l'évaluation et de la vérification des IRSC.

Dépenses de voyage – personnel

L'objet de cette vérification était les dépenses de voyage du personnel. Les principales conclusions ont été les suivantes : 1) aucune preuve d'irrégularités graves n'a été trouvée; 2) les directives du Conseil du Trésor n'étaient pas appliquées de façon uniforme; 3) les procédures utilisées pour vérifier et traiter les demandes ont été jugées faibles et appliquées de façon non uniforme; 4) les documents à l'appui des dépenses de voyage n'étaient pas toujours suffisants; 5) l'information sur les dépenses de voyage n'était pas toujours reportée avec exactitude dans le grand livre.

L'évaluation du Programme de subventions de fonctionnement a été terminée et approuvée par le conseil d'administration en mars 2005. L'évaluation finale incluait plusieurs recommandations, comme maintenir le programme vu son caractère central pour la recherche en santé canadienne, communiquer clairement ses buts dans le contexte des autres nouvelles possibilités de financement des IRSC, et s'assurer que les pratiques d'examen par les pairs des IRSC ne désavantagent pas les propositions des candidats non établis auprès des IRSC.

Une recommandation clé du rapport était que les IRSC mesurent mieux, de façon suivie, les recherches qu'ils financent en créant notamment un outil de rapport de fin de subvention et en analysant davantage les données administratives. L'application de cette recommandation est en cours. En particulier, les IRSC ont commencé à l'appliquer dans le cadre des conditions d'une augmentation approuvée de 36,5 millions de dollars du budget des IRSC pour 2005-2006. Des rapports de fin de subvention ont commencé à être utilisés par les organismes subventionnaires (y compris le CRSH, le CRSNG et la FCI) pour recueillir des données sur les produits et les résultats immédiats de la recherche financée. Les IRSC donnent suite à la recommandation et au travail de ces autres organismes pour mettre en œuvre un processus permettant de recueillir à la grandeur de l'organisation des données sur les résultats de la recherche financée. Les données seront utilisées pour s'assurer que le financement de la recherche répond aux buts stratégiques de l'organisation, dans le contexte d'évaluations périodiques pour comparer les résultats dans l'ensemble des programmes ou des populations.

L'évaluation sommative du **Programme de partenariats régionaux (PPR)** a examiné dans quelle mesure le programme atteignait ses objectifs clés suivants :

1. créer des partenariats avec les petites provinces pour profiter des fonds locaux;
2. favoriser le recrutement et la rétention de chercheurs prometteurs et/ou excellents en misant sur les forces locales et les intérêts prioritaires des établissements;
3. inverser le déclin du financement observé au début des années 1990;
4. augmenter le taux de succès des chercheurs individuels dans les programmes de financement des IRSC autres que le PPR.

Voici certaines conclusions de l'évaluation :

- Depuis 1999, l'écart entre les fonds des IRSC et la population n'a pas changé pour la peine, ce qui donne à penser que le programme a stabilisé, mais n'a pas inversé, le déclin du financement dans ces régions.
- Dans presque un quart des projets du PPR, la contribution des partenaires a dépassé celle des IRSC.
- Les intervenants à l'échelle provinciale et les chercheurs considèrent le programme comme essentiel au maintien de la capacité régionale de recherche en santé.
- Le programme ne semble pas un facteur d'importance dans l'attraction et la rétention de chercheurs.
- Les données sur les dépenses par habitant suscitent des interrogations au sujet de la justification du programme.

Tableau 8 : Réponse aux comités parlementaires, aux vérifications et aux évaluations

In 2004-2005, les IRSC n'ont comparu officiellement qu'une fois devant un comité, soit lorsque le président s'est présenté devant le Comité permanent des finances dans le cadre des consultations prébudgétaires. De même, les IRSC n'étaient concernés directement dans aucun rapport de comité qui exigeait une réponse de leur part.

Les IRSC aimeraient profiter de l'occasion pour illustrer les efforts constants de l'organisation afin de répondre aux questions des parlementaires et de leur fournir une information opportune et exacte.

En 2004-2005, le secteur bénévole de la santé a été de plus en plus actif dans son militantisme auprès du gouvernement. Des efforts intensifiés par divers organismes bénévoles du secteur de la santé (Fondation de la recherche sur le diabète juvénile, Société SLA, Association pulmonaire, Société de l'autisme, Association du diabète, etc.) ont suscité un intérêt sans précédent de la part des parlementaires, qui ont réclamé que le gouvernement du Canada – et les IRSC en particulier – se concentrent davantage sur ces maladies particulières et y consacrent un financement accru. Par conséquent, les IRSC ont souvent été appelés à fournir des informations sur leurs activités et les fonds destinés à la lutte contre des maladies particulières. Des directeurs scientifiques d'instituts (Santé des femmes et des hommes, Neurosciences, santé mentale et toxicomanies) ont été invités à comparaître devant des comités permanents du Sénat. Des représentants des IRSC ont également été invités, à l'occasion, à assister à des réunions de groupes bénévoles du secteur de la santé. En plus de fournir les informations demandées, les IRSC ont profité de ces occasions pour sensibiliser les parlementaires au mandat, à la structure et au plan stratégique des IRSC et les renseigner sur l'organisation en général.

Réponse au Bureau du vérificateur général

Aucune recommandation n'a été reçue.

Vérifications ou évaluations externes

Aucune vérification externe (sauf la vérification annuelle des états financiers des IRSC effectuée par le Bureau du vérificateur général) ni évaluation externe n'a été effectuée en 2004-2005.

1) Nom du programme de paiements de transferts : Subventions d'appui aux instituts		2) Date de début : octobre 2000		3) Date de fin : S.O.		4) Financement total : S.O.	
<p>5) Description du programme de paiements de transferts : Les instituts de recherche en santé évalueront les priorités de recherche dans leur domaine, détermineront les besoins à combler et les possibilités auxquelles la recherche actuelle ne répond pas, et consacreront des ressources à ces questions et à ces besoins. Les subventions d'appui aux instituts seront intégrées aux systèmes de paiement actuels des IRSC pour les programmes de financement de la recherche. Ces programmes prévoient des paiements bimensuels et sont conformes à la politique du CT sur les paiements de transfert.</p>							
6) Objectifs, résultats prévus et résultats :							
7) Résultats obtenus et progrès réalisés :							
8)	Dépenses réelles 2002-03	9)	Dépenses réelles 2003-04	10)	Dépenses prévues 2004-05	11)	Autorisations totales 2004-2005
12)	Dépenses réelles 2004-05	13)	Écarts entre 10 et 12				
14) Subventions d'appui aux instituts							
-Total des subventions et bourses		13,0		13,6		13,0	
- Total des contributions							
- Total des autres paiements de transfert							
15) Total des subventions d'appui aux instituts		13,0		13,6		13,0	
16) Total du PPT		13,0		13,6		13,0	
		13,0		13,6		13,0	
17) Commentaires sur les écarts : S.O.							
18) Résultats d'évaluation importants et adresse électronique de la dernière évaluation : S.O.							

8)	Dépenses réelles 2002-03					0	16) Total du PPT	0	1,9	5,4	5,4	5,2	0,2
9)	Dépenses réelles 2003-04					1,9	5,4	5,4	1,9	5,4	5,4	5,2	0,2
10)	Dépenses prévues 2004-05					5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,2	0,2
11)	Autorisations totales 2004-05												
12)	Dépenses réelles 2004-05												
13)	Écarts entre 10 et 12												
14)	Programme de bourses d'études supérieures du Canada												
-Total des subventions et bourses		0	1,9	5,4	5,4								
- Total des contributions													
- Total des autres paiements de transfert													
15)	Programme de bourses d'études supérieures du Canada												
16)	Total du PPT												

17) Commentaires sur les écarts : S.O.

18) Résultats d'évaluation importants et adresse électronique de la dernière évaluation : S.O.

1) Nom du programme de paiements de transfert : Programme de bourses d'études supérieures du Canada		
2) Date de début : Exercice financier 2003-2004	3) Date de fin : S.O.	4) Financement total : S.O.
<p>5) Description du programme de paiements de transfert :</p> <p>Le Programme de bourses d'étude supérieures du Canada administré par les IRSC vise à reconnaître de manière spéciale et à appuyer les étudiants qui poursuivent des études de maîtrise ou de doctorat dans une discipline de la santé au Canada. Ces candidats sont censés posséder un potentiel exceptionnel comme chercheurs productifs. Les bourses du programme sont accordées dans le cadre des concours nationaux des organismes subventionnaires : CRSNG, CRSH et IRSC. Ces bourses sont destinées au soutien des lauréats pendant qu'ils poursuivent leurs études supérieures.</p> <p>6) Objectifs, résultats prévus :</p> <p>Objectif : aider à assurer un effectif fiable de personnel hautement qualifié pour répondre aux besoins de l'économie du savoir du Canada.</p> <p>Résultats attendus :</p> <p>1. Candidats supérieurs en recherche en santé attirés, formés et disponibles pour répondre à la demande de personnel hautement qualifié dans les secteurs universitaire, public et privé.</p> <p>2. Investissements suffisants qui encouragent les étudiants supérieurs en recherche en santé à s'inscrire à des programmes de maîtrise et de doctorat dans le domaine de la santé (projet de SGR).</p> <p>Résultat immédiat : effectif plus nombreux de chercheurs formés et hautement compétents</p> <p>Résultat stratégique : un solide milieu de recherche en santé capable d'entreprendre des recherches exceptionnelles.</p> <p>7) Résultats obtenus et progrès réalisés :</p> <p>En 2004-2005, les IRSC ont investi 5,2 millions de dollars dans le Programme de bourses d'études supérieures du Canada.</p> <p>Les bourses de maîtrise et de doctorat du Programme de bourses d'études supérieures du Canada continuent d'assurer le développement des compétences professionnelles des chercheurs, y compris des stagiaires et des jeunes chercheurs. Les IRSC continuent d'appuyer le site canadien de <i>Science Next Wave</i>, publication hebdomadaire en ligne qui traite de formation scientifique, de développement professionnel et de marché de l'emploi en sciences (voir http://nextwave.sciencemag.org/ca/). On estime que des centaines de jeunes chercheurs consultent ce site, compte tenu qu'il a été visité 48 493 fois et que 147 579 pages ont été vues en 2004.</p>		

- Total des autres paiements de transfert						
15) Total des subventions – projets de recherche et soutien du personnel	573,8	631,4	727,2	693,6	686,5	40,7
16) Total du PPT	573,8	631,4	727,2	693,6	686,5	40,7

17) Commentaires sur les écarts :

Dans le cadre de la restructuration du gouvernement relative aux crédits des ministères, les IRSC ont réduit les fonds affectés aux bourses (crédit 15) pour l'exercice 2004-2005 de 36 millions de dollars pour tenir compte de la réduction prévue dans les dépenses liées au Programme de chaires de recherche du Canada. Les fonds inutilisés des subventions et bourses découlent des difficultés qu'ont eues les universités à doter les Chaires de recherche du Canada au taux prévu. En raison des ententes financières qui existent pour ce programme, il n'y aura pas d'impact sur la capacité à financer les chaires liées à la santé au cours des prochaines années. Les facteurs qui ont contribué à l'excédent de fonctionnement sont : un rythme d'embauche inférieur aux prévisions, d'où une sous-utilisation du budget des salaires; des projets annulés ou n'ayant pas débuté aussi rapidement que prévu et des gains d'efficacité réalisés dans les comités d'examen par les pairs.

18) Résultats d'évaluation importants et adresse électronique de la dernière évaluation : Programme de partenariats régionaux (PPR) – à publier sur Internet durant l'été 2005 Programme de subventions de fonctionnement (PSF) – se trouve à <http://www.cihir-irsc.gc.ca/f/28343.html>

Tableau 7 : Renseignements sur les programmes de paiement de transfert

1) Nom du programme de paiements de transfert : Subvention – projets de recherche et soutien du personnel	
2) Date de début : octobre 2000	3) Date de fin : S.O.
4) Financement total : S.O.	
5) Description du programme de paiements de transfert : Les IRSC administrent une vaste gamme de programmes de subventions qui sont tous énumérés dans leur Guide de subventions et bourses et/ou au sujet desquels il est possible de trouver des renseignements sur le Web www.cihr-irsc.gc.ca . Le site Web décrit chaque programme, donne les critères d'admissibilité, indique la marche à suivre et les formulaires à produire pour présenter une demande, et définit les politiques et les procédures régissant l'utilisation des fonds.	
6) Objectifs et résultats prévus : Objectifs : santé améliorée, services et produits améliorés, et système de soins de santé renforcé Résultats attendus : 1. recherche en santé de classe mondiale, qui répond aux possibilités (déterminées par les chercheurs) et aux priorités (déterminées par les instituts) de recherche, et qui est financée pour générer des connaissances en matière de santé; 2. solide communauté de recherche en santé capable d'entreprendre une recherche exceptionnelle et de la mettre en pratique dans des programmes et des politiques pour améliorer la santé des Canadiens; 3. système de santé productif; stimulation du développement économique par la découverte et l'innovation. Résultats : application des connaissances, recherche exceptionnelle et capacité de recherche	
7) Résultats obtenus et progrès réalisés : Veuillez vous reporter à la Section II du présent rapport (Analyse par résultat stratégique) pour des renseignements détaillés sur les résultats obtenus.	
(8) Dépenses réelles 2002-2003	(9) Dépenses réelles 2003-2004
(10) Dépenses prévues 2004-2005	(11) Autorisations totales 2004-2005
(12) Dépenses réelles 2004-2005	(13) Écarts entre 10 et 12
14) Subventions - projets de recherche et soutien du personnel	
-Total des subventions	-Total des contributions
573,8	631,4
727,2	693,6
686,5	40,7

Tableau 6: Source des revenus non disponibles

Revenus non disponibles

(en millions de dollars)	Dépenses réelles 2002-2003	Dépenses réelles 2003-2004	Budget principal	2004-2005		
				Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
Subventions et bourses						
Remboursements de l'exercice précédent	1,6	2,8	2,6	2,6	2,6	3,4
Total des revenus non disponibles	1,6	2,8	2,6	2,6	2,6	3,4

Le Tableau 6 présente les sources de revenus non disponibles, fonds qui transitent vers les IRSC à partir d'autres sources que leurs crédits parlementaires et qui doivent être remis au receveur général plutôt que consacrés aux programmes ou aux opérations.

Tableau 5 : Éléments de passif éventuel

(en millions de dollars)		Éléments de passif éventuel	
		31 mars 2004	31 mars 2005
Garanties		-	-
Revendications et causes en instance ou imminente		0,8	0,8
Total		0,8	0,8

Le **Tableau 5** présente le montant des éléments de passif éventuel constatés par les IRSC au 31 mars 2005. « Une éventualité est une situation incertaine qui est susceptible de donner lieu à un profit ou à une perte et dont l'issue ultime dépend d'un ou de plusieurs événements futurs qui échappent à la volonté de la direction et dont on ne sait s'ils se réaliseront. Le dénouement de l'incertitude viendra confirmer une augmentation ou une diminution du passif ou de l'actif accompagnée, selon le cas, d'une perte ou d'un profit. » (PSA HB 3310) Ces coûts sont des prévisions et sont laissés au jugement de la direction.

Tableau 4 : Coût net pour l'organisme

(en millions de dollars)	2004-2005
Total des dépenses réelles (RASE compris)	748,0
Plus : Services reçus à titre gratuits	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	2,4
Contributions de l'employeur aux régimes d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT (hors les fonds renouvelables)	1,7
Services de vérification fournis par le bureau du vérificateur général (BVG)	0,1
Moins : Revenus non disponibles	3,4
Coût net pour l'organisme 2004-2005	748,8

Tableau 3 : Postes votés et législatifs

Poste voité ou législatif	Libellé tronqué pour le poste voté ou législatif	2004-2005			
		Budget principal	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles ¹
10	Dépenses de fonctionnement	36,1	40,2	42,0	39,4
S.O.	Dépenses en capital	0	0	0	0
15	Subventions et contributions	711,3	745,6	712,0	704,7
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	4,2	4,8	4,8	3,9
Total		751,6	790,6	758,8	748,0

(en millions de dollars)

Le **Tableau 3** illustre comment le Parlement attribue les ressources aux IRSC. L'écart entre le Budget principal et les dépenses prévues est en grande partie attribuable au financement additionnel approuvé dans le budget fédéral de 2004, au transfert du Programme de recherche sur le VIH/sida de Santé Canada, à l'impact de l'exercice de réduction de l'affectation de péremption bloquée et à un report du budget de fonctionnement de 2003-2004.

Tableau 2 : Utilisation des ressources par secteur d'activité

2004-2005							
Secteur d'activité - SA	Fonction - nement	Immobi - lisations	Subventions et contributions	Budgetaire			Plus : non budgetaire
				Total : Dépenses budgetaires brutes	Moins : revenus non disponibles	Total : dépenses budgetaires nettes	
				Prêts, investissements	et avances		Total

Secteur d'activité des IRSC : Création et application de nouveaux connaissances pour améliorer la santé

(en millions de dollars)

Budget principal (RASE compris)	40,3	0	711,3	751,6	-	751,6	-	751,6
Dépenses prévues	45,0	0	745,6	790,6	-	790,6	-	790,6
Total des autorisations (Budget supplémentaire et rajustement s compris)	46,8	0	712,0	758,8	-	758,8	-	758,8
Dépenses réelles	43,3	0	704,7	748,0	-	748,0	-	748,0

Le Tableau 2 compare les dépenses réelles des IRSC en millions de dollars aux dépenses autorisées par le Conseil du Trésor du Canada et les dépenses prévues des IRSC. Les dépenses réelles des IRSC se sont chiffrées à 10,8 millions de dollars sous les niveaux consentis.

Le **Tableau 1** compare les dépenses réelles des IRSC en millions de dollars aux dépenses prévues et autorisées. Les dépenses autorisées se rapportent aux niveaux de dépenses approuvées par le Conseil du Trésor du Canada. Les IRSC n'ont pas dépensé tous les fonds disponibles et prévus en 2004-2005, encourant un surplus de 10,8 millions de dollars. Les fonds inutilisés des subventions et bourses découlent des difficultés qu'ont eues les universités à doter les Chaires de recherche du Canada au taux prévu. En raison des ententes financières qui existent pour ce programme, il n'y aura pas d'impact sur la capacité à financer les chaires liées à la santé au cours des prochaines années. Les facteurs qui ont contribué à l'excédent de fonctionnement sont : un rythme d'embauche inférieur aux prévisions, d'où une sous-utilisation du budget des salaires; des projets annulés ou n'ayant pas débuté aussi rapidement que prévu et des prévisions budgétaires trop élevées à l'égard du coût de fonctionnement des comités d'examen par les pairs.

Équivalents temps plein	244,5	282	347	347	347	282
-------------------------	-------	-----	-----	-----	-----	-----

Total	621,4	686,2	751,6	758,8	758,8	748,0
Moins : revenus non disponibles	1,6	2,8	2,6	2,6	2,6	3,4
Plus : coût des services reçus à titre gracieux	1,7	2,3	2,5	2,5	2,5	4,2
Coût net pour le Ministère	621,5	685,7	751,5	758,7	758,7	748,8

(en millions de dollars)	Dépenses réelles 2002-2003	Dépenses réelles 2003-2004	Budget principal	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
Fonctionnement (RASE compris)	34,6	39,3	40,3	45,0	46,8	43,3
Subventions et bourses	527,6	575,6	582,7	617,0	619,4	619,1
Réseaux de centres d'excellence	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0
Chaires de recherche du Canada	34,2	46,3	103,6	103,6	67,6	60,6
Total	621,4	686,2	751,6	790,6	758,8	748,0

Tableau 1 : Comparaison des dépenses prévues aux dépenses réelles (équivalents temps plein compris)

Section III : Renseignements supplémentaires

Remarque : Ces tableaux comparent les dépenses réelles des IRSC en millions de dollars aux dépenses prévues et autorisées. Les dépenses autorisées se rapportent aux niveaux de dépenses approuvés par le Conseil du Trésor du Canada. Les IRSC n'ont pas dépensé tous les fonds disponibles et prévus en 2004-2005, encourant une pérémpion de 9,9 millions de dollars. Les fonds inutilisés des subventions et bourses découlent des difficultés qu'ont eues les universités à doter les Chaires de recherche du Canada au taux prévu. En raison des ententes financières qui existent pour ce programme, il n'y aura pas d'impact sur la capacité à financer les chaires liées à la santé au cours des prochaines années. Les facteurs qui ont contribué à l'excédent de fonctionnement sont : un rythme d'embauche inférieur aux prévisions, d'où une sous-utilisation du budget des salaires; des projets annulés ou n'ayant pas débuté aussi rapidement que prévu et des gains d'efficacité réalisés dans les comités d'examen par les pairs.

Lorsqu'il est question de dépenses « réelles » aux Tableaux 1, 2, 3, 4, 6 ou 7 dans les pages suivantes, il importe de savoir que les dépenses réelles sont calculées selon la comptabilité de trésorerie en vue d'établir la comparaison avec les crédits parlementaires qui sont établis dans des budgets selon la comptabilité de trésorerie. C'est pourquoi les dépenses réelles ne correspondent pas aux états des résultats et de l'actif net des états financiers vérifiés qui sont préparés selon la comptabilité d'exercice.

Le graphique suivant fournit des renseignements sur l'activité médiatique suscitée par les IRSC, par semaine. La couverture des IRSC a atteint son plus haut sommet au cours de la première semaine de février, plusieurs reportages simultanés y concourant, plus particulièrement une étude sur les effets néfastes du Vioxx ainsi que les commentaires du directeur scientifique de l'Institut de la santé publique et des populations, le Dr John Frank sur le mode de vie sédentaire et l'obésité chez les enfants.



féderaux ont également attiré l'attention sur l'importance du financement de la recherche en santé par l'entremise des IRSC. Plus récemment, en mars 2005, la participation du premier ministre à l'annonce des décisions de financement des IRSC a grandement contribué à rehausser le profil des IRSC (<http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/27304.html>).

La couverture médiatique de résultats de recherche importants comme ceux de l'étude *INTERHEART* (<http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/26489.html>) a montré l'importance de suivre la recherche financée par les IRSC jusqu'au stade où des résultats commencent à apparaître. D'autres exemples de couverture médiatique sont celle des annonces de financement de septembre et de janvier, l'importante couverture de l'Initiative nord-américaine sur les médicaments opiacés (NAOMI), ainsi que la couverture de l'étude des IRSC sur le biais dans les conclusions d'essais de médicaments financés par le gouvernement et des commentaires du Dr Bernstein sur la recherche en santé au Canada (voir <http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/24645.html>).

En décembre 2004, le premier profil Web mensuel attirant l'attention sur la recherche financée par les IRSC a été publié sur le site Web des IRSC. Cette initiative devrait aider à faire prendre davantage conscience de la valeur de la recherche en santé pour les Canadiens. Le site Web des IRSC inclut un centre média (<http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/22967.html>) où les journalistes (et le public) peuvent avoir accès aux nouvelles courantes et passées provenant des IRSC.

Les IRSC cherchent actuellement à sensibiliser davantage les chercheurs et les établissements au besoin d'inclure les IRSC dans toute publicité entourant la publication de résultats, et par des changements au protocole d'entente avec les établissements. La cérémonie « Un hommage à l'excellence dans la recherche en santé » (<http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/12398.html>) avec le ministre de la Santé, Ujjal Dosanjh, a grandement contribué à braquer les projecteurs sur les IRSC. Le *Globe and Mail* a assuré une couverture nationale, et le *Toronto Star* ainsi que les médias dans les villes des lauréats ont également couvert la cérémonie.

Au total, les IRSC ont effectué 35 annonces de financement, souvent dans le cadre d'activités publiques, dans différentes régions du pays. Ces annonces, avec la suite imaginative d'activités et de produits de communication, comme la nouvelle brochure sur l'organisation, contribuent à sensibiliser davantage le public à la nature et à la pertinence du financement de la recherche en santé par les IRSC au nom du gouvernement du Canada. L'analyse de la couverture médiatique en 2004-2005 montre que les initiatives proactives des IRSC ont suscité sensiblement plus d'attention, surtout les annonces de financement. Le message selon lequel la recherche profite à la santé des Canadiens a été le plus souvent répété, étant présent dans 60 % de la couverture.

4 : Déterminer le retour sur l'investissement dans la recherche en santé : *Atteint*

Ce qui était prévu :

« En 2004-2005, les IRSC établiront un cadre de retour sur l'investissement qui s'harmonise avec leur mandat, leurs priorités et l'étendue de leurs activités. Pour déterminer la meilleure façon de mesurer le retour sur l'investissement, les IRSC examineront les pratiques dans les autres pays et consulteront les intéressés - les bailleurs de fonds, les producteurs et les utilisateurs des résultats de la recherche. »

Ce qui a été réalisé :

En 2004-2005, les IRSC ont établi un cadre préliminaire afin de mesurer les répercussions de la recherche en santé. Après des recherches sur les méthodes utilisées dans le monde pour mesurer le retour sur l'investissement et les répercussions de la recherche en santé, la principale mesure dans le projet a été l'organisation et la facilitation d'un atelier les 23 et 24 février 2005 avec un groupe restreint de décideurs et de chercheurs canadiens. Les participants ont échangé des points de vue et des idées avec des collègues des États-Unis, du Royaume-Uni et de l'Australie. Les résultats de cette rencontre sur invitation ont été incorporés dans un rapport de synthèse qui inclut un cadre provisoire qui permettrait aux IRSC de mesurer l'impact de la recherche qu'ils financent. Ce rapport de synthèse et projet de cadre a été examiné à une réunion avec des responsables des politiques et des experts canadiens le 18 mai 2005. Par la suite, les IRSC finaliseront le cadre et travailleront de concert avec les partenaires sur les mesures connexes qui offriront une perspective globale sur le rendement de la recherche en santé. Ce cadre relatif aux impacts guidera également les activités de planification et d'évaluation futures des IRSC.

5 : Assurer le positionnement stratégique des IRSC : *Atteint; attentes dépassées dans certains domaines*

Ce qui était prévu :

« En 2004-2005, les IRSC achèveront et lanceront leur stratégie détaillée d'image de marque. À la suite de l'approbation de cette nouvelle stratégie, les activités de positionnement seront mises en oeuvre au cours des trois prochaines années, en même temps que la stratégie de communication approuvée en 2003. »

Ce qui a été réalisé :

Les IRSC ont adopté une nouvelle stratégie de communication en 2004 qui opérationnalisait la stratégie acceptée en 2003. En commençant avec la brochure organisationnelle *Catalyseur*, l'organisation bâtit une image de marque pour les IRSC qui sera reprise dans toutes les publications. D'importantes publications de positionnement stratégique sont le rapport annuel (<http://www.cihir-irsc.gc.ca/f/25727.html>), en plus d'une brochure sur la commercialisation (<http://www.cihir-irsc.gc.ca/f/23906.html>) et de la brochure imprimée sur l'ensemble de l'organisation, *Catalyseur*. Au total, 6 657 exemplaires de cette brochure ont été distribués aux principaux intéressés.

Des activités médiatiques ciblées au cours de la période de référence ont entraîné une importante couverture dans les médias imprimés et électroniques canadiens, qui a contribué à faire prendre conscience davantage de la valeur et de l'impact de la recherche en santé. Des annonces nationales et régionales à grand déploiement auxquelles ont participé des universités, des organismes de bienfaisance dans le domaine de la santé et des députés

3 : Améliorer les mesures de rendement de l'organisation : Atteint

Ce qui était prévu :

« Pour veiller à ce que les IRSC fournissent des résultats à la population canadienne, tous les gestionnaires des IRSC doivent évaluer le rendement des programmes, projets et initiatives dont ils sont responsables et en suivre l'évolution. Dans certains cas, cela supposera l'établissement de rapports trimestriels sur les écarts par rapport aux plans. Dans d'autres cas, des stratégies de collecte de données spécifiques seront élaborées pour obtenir des mesures de rendement prioritaires. Au cours de la prochaine année, les gestionnaires des IRSC travailleront de concert à la mise en oeuvre d'un cadre de gestion et de responsabilisation fondé sur les résultats – élément essentiel à la mesure du rendement aux IRSC. »

Ce qui a été réalisé :

Les gestionnaires dans les instituts et à Ottawa ont produit des plans stratégiques et opérationnels liés au, *Plan stratégique* des IRSC, en 2004-2005. Un premier plan opérationnel unifié pour l'ensemble des IRSC a également été établi. Les gestionnaires ont ensuite rendu compte du rendement par rapport à ces plans, présentant des résultats financiers trimestriels et un rapport de rendement semestriel en relation avec le plan. Les résultats finals sont présentés dans des documents comme les examens de rendement de la direction.

Des rapports de rendement quinquennaux détaillés selon le CGRR (Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats) ont été préparés par tous les instituts. Ceux-ci ont mesuré leur rendement par rapport à 15 indicateurs communs dans leur cadre de mesure du rendement. Ces rapports de rendement compteront pour beaucoup dans les évaluations des instituts qui auront lieu en 2005-2006.

Un exercice annuel de rapport de rendement par institut a été créé pour éclairer le conseil d'administration lors de ses journées de planification stratégique. Les instituts ont rempli des rapports sommaires de leurs réalisations en recherche.

Grâce à ces initiatives, les IRSC sont en mesure de mesurer le rendement avec exactitude à tous les niveaux de l'organisation, y compris celui des instituts. Les données produites sont conformes aux exigences de rendement du Conseil du Trésor, garantissant que les IRSC peuvent communiquer leurs résultats de rendement de façon exacte à tous les intéressés, y compris le grand public, les partenaires externes et le Parlement.

Conformément aux nouvelles exigences de rapport du Conseil du Trésor, un projet de Structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR) a été créé pour mettre les programmes, les activités et les ressources des IRSC en relation avec les résultats stratégiques. Le document offre un cadre pour mesurer les résultats attendus et fixer des cibles de rendement afin de rendre compte des résultats pour les Canadiens. La SGRR est rendue aux derniers stades d'approbation.

2 : Accroître la fidélité et la productivité de l'effectif en reconnaissant l'excellence :

Atteint

Ce qui était prévu :

« En 2004-2005, les IRSC renforceront leur Cadre de gestion des ressources humaines grâce à la mise en oeuvre de leur projet d'évaluation des emplois et de la rémunération. À la suite de la mise en oeuvre du projet d'évaluation des emplois des IRSC le 1^{er} avril 2004, ces derniers commenceront à élaborer et mettre en place en 2004-2005 un nouveau système de gestion du rendement qui reconnaît et récompense le rendement élevé. »

Ce qui a été réalisé :

En 2004-2005, les IRSC ont mis en oeuvre un nouveau système d'évaluation des emplois et un nouveau système de gestion du rendement qui comprend une approche de rémunération au rendement pour la plupart des employés.

La nouvelle formule d'évaluation des emplois des IRSC est conforme aux pratiques reconnues de gestion des ressources humaines, et elle est conçue pour répondre aux besoins particuliers d'un personnel professionnel, fortement instruit et hautement compétent. De plus, tous les employés des IRSC sont maintenant assujettis au système de gestion du rendement qui aide à remettre l'accent sur le rendement et l'excellence; par ailleurs, 90 % des employés des IRSC peuvent bénéficier de la rémunération au rendement qui relie le rendement directement à la rémunération. La mise en oeuvre de ce système constitue un important changement pour les employés et les gestionnaires des IRSC. La conception du système reposait sur des recherches poussées sur les meilleures pratiques et a été mise en place par les IRSC.

Dans le cadre de la gestion du rendement, les gestionnaires et les employés dans l'ensemble de l'organisation ont élaboré des objectifs de rendement pour l'année 2004-2005 au début du cycle, effectué des examens de mi-exercice en vue de mettre à jour les plans de rendement des employés, et ont fait rapport conjointement sur les résultats en matière de rendement à la fin de l'exercice. Les comités d'examen de deuxième échelon des cadres supérieurs ont été établis pour déterminer les cotes globales définitives de rendement pour chaque employé. Ces cotes de rendement servent de base aux salaires de 2005-2006 et aux octrois de montants forfaitaires selon le rendement là ou ce dernier a dépassé les attentes. Le premier cycle de ce nouveau système est maintenant terminé et il y aura un examen approfondi du processus et des résultats atteints.

À la fin de 2004, un sondage auprès des employés a été réalisé. Le taux de réponse a été élevé (67 %), et un haut taux de satisfaction des employés a été constaté dans l'ensemble. Les aspects à améliorer étaient entre autres les communications internes, l'équilibre entre le travail et la vie privée, les relations de travail et la formation. Pour donner suite aux résultats du sondage auprès des employés, le président a préparé et présenté un plan d'action en 8 points dont la mise en oeuvre est en cours. Les IRSC rédigeront aussi une stratégie de ressources humaines en 2005-2006 et cette stratégie tiendra compte des questions soulevées dans ce sondage.

Les IRSC ont pris les mesures appropriées en 2004-2005 pour assurer la mise en œuvre graduelle de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP), projet de loi C-25, qui est entrée en vigueur en novembre 2003. Pour des renseignements au sujet de cette nouvelle loi, voir : <http://www.parl.gc.ca/LEGISINFO/index.asp?Lang=F&query=3302&Session=11&List=100>.

Ces mesures incluent la clarification de l'autorité des IRSC sur la gestion des ressources humaines (RH); l'examen et l'harmonisation des tableaux de délégation des pouvoirs en matière de RH et d'administration financière avec la nouvelle loi; une information régulière sur les divers éléments de la nouvelle loi par des communiqués mensuels des RH; le lancement d'une page sur la LMFP sur le site intranet; et l'élaboration d'une *stratégie de préparation*.

Le rapport d'étape de mars 2005 sur le plan d'action en matière de gestion moderne des IRSC offrait l'occasion d'évaluer les efforts pour renforcer les bases de la gestion moderne au sein de l'organisation et relever les défis restants. Les résultats jusqu'ici incluent l'adoption d'un cycle intégré de planification, de budgétisation et de rapport à la grandeur de l'organisation, ainsi qu'un cadre de gestion financière avec contrôles intégrés. La gestion des risques est enchaînée dans les nouveaux processus. Les gestionnaires des IRSC ont reçu des grilles et des outils pour déterminer les risques, en évaluer la gravité et élaborer des stratégies d'atténuation. Le travail par rapport à d'autres éléments du plan d'action en matière de gestion moderne se poursuit, le tout devant être terminé en juin 2007. Une évaluation de la capacité sera entreprise à l'automne 2005 afin d'évaluer et de démontrer les progrès des IRSC au cours des deux années qui ont suivi l'évaluation initiale.

Le Cadre de responsabilité en matière de gestion financière et processus d'attestation des IRSC s'est révélé une stratégie créative pour appuyer le Cadre de responsabilité de gestion (CRG) du gouvernement. Le Conseil du Trésor (CT) est en train d'élaborer une directive semblable pour assurer la responsabilité à l'appui du CRG et a présenté sa nouvelle politique à la conférence des agents financiers supérieurs à temps plein en mai 2005. Le Bureau de gestion moderne a examiné l'approche des IRSC avec le CT, et le Cadre de responsabilité en matière de gestion financière et processus d'attestation des IRSC a été transmis au CT. Celui-ci l'a accueilli favorablement, faisant remarquer que le cadre des IRSC est très conforme à l'approche qu'il préconise et qu'il pourrait être un bon exemple d'attentes en cascades lors de la conférence des agents financiers supérieurs à temps plein en 2005 et à d'autres occasions.

Ce qui a été réalisé : En conformité avec l'initiative gouvernementale *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*, les IRSC ont lancé en novembre 2003 leur plan d'action en matière de gestion moderne. Dix-neuf projets d'amélioration ont été mis en route, et d'importants progrès continuent d'être réalisés dans chaque secteur. En 2004, une nouvelle initiative s'est ajoutée, pour créer une base de données sur les partenaires. Une initiative de gestion moderne connexe est le Cadre de responsabilisation en matière de gestion financière et processus d'attestation, qui a été conçu pour permettre au président, aux vice-présidents et aux directeurs scientifiques des instituts et à leurs gestionnaires de donner à ceux à qui ils sont comptables l'assurance qu'ils s'acquittent de leurs responsabilités de gestion financière. Le Cadre de responsabilisation en matière de gestion financière et processus d'attestation a été signé par le président et remis à la haute direction en mai 2004.

Ce qui était prévu : Les IRSC ont rédigé un plan d'action qui comprend un bon nombre de projets d'amélioration prioritaires, comme la mise en œuvre d'un cadre de gestion des risques et de vérification ainsi que d'un cadre de planification intégrée et d'établissement de rapports. Au cours des trois prochaines années, les cadres supérieurs défendront ces projets pour mieux faire connaître leur importance et travailleront de concert avec les employés pour assurer la réalisation de ces projets. »

1 : Promouvoir les pratiques de gestion modernes : *Atteint*

Résultat habilitant n° 2 : Excellence organisationnelle Rapport des activités 2004-2005

Pour atteindre l'excellence organisationnelle, les IRSC doivent relever certains défis :

- élaborer une nouvelle culture d'entreprise centrée sur l'identité des IRSC;
- jouer un rôle prépondérant dans la coordination, la définition et l'intégration d'un programme national de recherche en santé et dans le choix des priorités en matière d'action; améliorer la responsabilisation et l'établissement de rapports efficaces sur les résultats dans l'ensemble de l'organisation.

Les risques de ne pas répondre comme il se doit à ces défis sont que les IRSC pourraient ne pas réussir dans leur mission de rendre possible et d'appuyer une recherche en santé exceptionnelle, de classe mondiale, au Canada. La crédibilité des IRSC, sur la scène nationale et internationale, est intrinsèquement liée à l'excellence organisationnelle.

Risques et défis

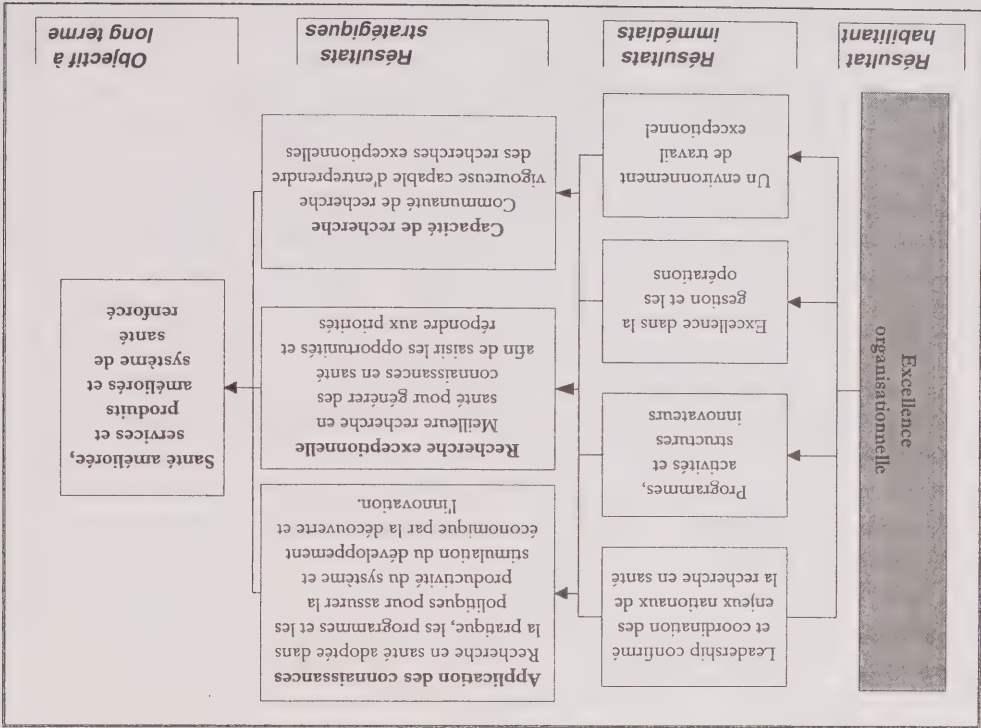
Pour atteindre l'excellence organisationnelle, les IRSC doivent relever certains défis :

- terminer la transformation d'un conseil subventionnaire à un organisme stratégique de recherche en santé;
- relever les défis posés par un budget dont l'augmentation est inférieure à la demande de financement;
- faire connaître l'organisme et faire preuve de leadership en recherche dans le domaine de la santé.

Le résultat habilitant Excellence organisationnelle appuie les trois résultats stratégiques, ainsi que le Résultat habilitant n° 1 (Partenariats et participation du public). Ce résultat habilitant vise à aider les IRSC à réaliser leur mandat par l'excellence de leur personnel, de leur prestation des services, de leurs systèmes et de leur gestion. Pour atteindre l'excellence dans l'exécution de leurs programmes et obtenir des résultats de recherche impressionnants, les IRSC renforcent continuellement leur organisation interne de façon à pouvoir compter sur un personnel dévoué et bien informé. Le leadership de l'organisation, sa gestion responsable, ses pratiques d'amélioration continue et son milieu de travail de grande qualité reflètent un engagement constant vis-à-vis de l'excellence organisationnelle.

Comme le montre le modèle logique ci-dessous, l'atteinte de ce résultat procurera les bénéfices suivants aux Canadiens :

- faire preuve de leadership et de coordination en ce qui concerne la recherche en matière de santé nationale;
- élaborer des activités, des structures et des programmes novateurs;
- exceller dans le domaine de la gestion et du fonctionnement;
- offrir un milieu de travail exceptionnel.



4 : Promouvoir la science auprès des jeunes Canadiens : Atteint

Ce qui était prévu :

« Les IRSC appuient les activités qui permettent aux jeunes Canadiens de se familiariser avec la découverte scientifique et de les sensibiliser aux possibilités de carrière en recherche. Les IRSC créeront des possibilités de collaboration avec des partenaires en 2004-2005, comme le soutien qu'ils continueront d'offrir à la Fondation sciences jeunesse, pour susciter l'intérêt des jeunes Canadiens à l'égard de la science. »

Ce qui a été réalisé :

Dès le début, les IRSC ont cherché à établir des partenariats avec des organismes clés afin de promouvoir les sciences auprès des jeunes Canadiens. Les IRSC sont un commanditaire permanent de l'activité phare de la Fondation Sciences Jeunesse Canada, l'exposition scientifique pancanadienne (voir <http://www.ysf-fsj.ca/Who/Mission/>). D'autres exemples de manifestations et d'activités jeunesse au niveau national et local auxquelles les IRSC ont contribué en 2004-2005 incluent les suivants :

- Temple de la renommée médical canadien – Journées découvertes en sciences de la santé
- Défi Aventis Biotech – Concours et symposiums
- Merck Frosst Canada – Défi Tête de neurones
- Rencontres du Canada – Semaines de la recherche en santé
- Chapitres – Activités publiques sur les gènes, les génomes et la génomique
- Musée canadien de la nature et Génomique Canada – *Le Génie du génome*

Une stratégie de mobilisation des jeunes est en voie d'élaboration pour encadrer et favoriser les efforts de promotion des études scientifiques et de la recherche auprès des jeunes. En 2004-2005, les IRSC ont embauché un coordonnateur de la participation des jeunes et du public, et ont demandé l'apport d'organismes gouvernementaux, d'organisations nationales pour l'engagement des jeunes en sciences et d'intervenants internes clés. À l'heure actuelle, les principes directeurs et les objectifs stratégiques ont été approuvés, et des activités et des plans précis sont à l'étude.

Une excellent exemple de la contribution des IRSC aux efforts visant à promouvoir les sciences chez les jeunes est l'initiative *Le Génie du génome*, projet d'éducation publique multidisciplinaire qui explore cette nouvelle branche passionnante de la science qu'est la génomique. Le projet est un partenariat entre le Musée canadien de la nature (MCN), Génomique Canada et les IRSC. L'exposition *Le Génie du génome* a été vue par quelque 375 000 Canadiens dans sept régions (voir www.nature.ca/genome).

Résultat habitant n° 2 : Excellence organisationnelle

- Affectations globales de ressources à ce résultat habitant : dépenses prévues : 45 millions de dollars; dépenses réelles en 2004-2005 : 43,3 millions de dollars.

Les IRSC s'engagent à atteindre l'excellence organisationnelle par le leadership, l'innovation, la gestion responsable, l'amélioration constante et un milieu de travail de qualité. Une organisation solide et ciblée comptant des employés bien informés et dévoués constitue le point de départ de la création d'un programme efficace, exécuté de façon à produire des résultats.

En vertu du Programme de possibilités internationales, 23 subventions de planification et de développement et 4 subventions de recherche concertée ont été financées en 2004-2005.

En 2004-2005, quelque 44 ententes sont en vigueur entre des instituts des IRSC et des partenaires internationaux.

Les IRSC ont continué de participer à un partenariat unique, connu sous le nom d'Initiative de recherche en santé mondiale (IRSM), avec l'Agence canadienne de développement international (ACDI), le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) et Santé Canada. Ces quatre organismes font porter leur expertise sur les problèmes de santé dans les pays en développement et les priorités en matière de santé mondiale : les IRSC avec leur longue tradition d'excellence en recherche grâce au processus d'examen par les pairs; Santé Canada avec sa base de connaissances et son leadership reconnu; le CRDI avec son expérience en recherche dans les pays en développement; et l'ACDI avec son expérience du développement et sa préoccupation pour le développement fondé sur des faits dans le domaine de la santé.

L'Institut de la santé publique et des populations est l'institut des IRSC qui a la responsabilité première de l'IRSM. D'autres instituts participants sont l'Institut de la santé des femmes et des hommes, l'Institut des neurosciences, de la santé mentale et des toxicomanies, l'Institut des maladies infectieuses et immunitaires et l'Institut de la santé circulatoire et respiratoire. L'entente sur l'IRSM entre l'ACDI, Santé Canada, le CRDI et les IRSC sert de cadre à des activités qui visent à trouver des mécanismes de collaboration qui englobent le financement parallèle de différents éléments de programmes de recherche conjoints, l'examen conjoint de projets et de programmes par la participation aux comités d'approbation pertinents et le cofinancement de projets et de programmes internationaux de recherche en santé.

En vertu de l'entente, et en partenariat avec le CRDI pour deux programmes pilotes par les IRSC (Programme de subventions de développement pour la planification de la recherche et des programmes de recherche en santé mondiale et Subventions pour des projets pilotes de recherche en santé mondiale), les IRSC ont engagé 5,3 millions de dollars CAN (4,1 millions de dollars US selon le taux de change de 2004) pour amorcer l'établissement de partenariats robustes et durables avec des collaborateurs dans les pays à faible et moyen revenu. Pour des renseignements au sujet de l'Initiative de recherche en santé mondiale, voir <http://www.cihir-irsc.gc.ca/f/7350.html>.

En 2004-2005, les IRSC ont lancé le nouveau Programme de bourses HOPE du Canada. Le but de ce programme est de permettre à des scientifiques et à des cliniciens de pays à faible et à moyen revenu, tel que désignés par l'Agence canadienne de développement international et les Nations Unies, d'être encadrés par d'éminents chercheurs canadiens et découvrir certains des meilleurs centres canadiens au chapitre des activités scientifiques, des laboratoires et de la formation. L'objectif de cette initiative est de créer des occasions de formation en recherche permettant de créer des programmes durables dont profiteront les citoyens des pays en voie de développement. Le premier volet du programme visera, à titre de projet pilote, le sous-continent sud-asiatique. On prévoit étendre progressivement le programme à d'autres régions du monde.

Ce qui a été réalisé :
Un document intitulé *Ressources et directives en matière de partenariat* qui sert de cadre pour les partenariats en recherche a été élaboré et en est aux derniers stades de préparation avant d'être publié en 2005-2006.

Ce document contribuera à une meilleure compréhension des rôles et des responsabilités, à l'uniformité et à la cohérence des arrangements de partenariat, ainsi qu'à l'efficacité et à l'efficacité des initiatives partenariales.

3 : Améliorer la collaboration internationale : *Atteint; attentes dépassées dans certains domaines*

Ce qui était prévu :

« La recherche en santé est une entreprise mondiale, et, dans cet esprit, les IRSC continueront d'établir des alliances et des partenariats internationaux pour appuyer la recherche et les projets de formation internationaux au cours des trois prochaines années, notamment :

- Les IRSC lanceront de nouveau en 2004-2005 le Programme de possibilités internationales (PPI), qui soutient les chercheurs canadiens dans des projets de recherche internationaux.
- Les instituts des IRSC continueront de chercher des possibilités de former des alliances et des réseaux internationaux au cours des trois prochaines années et poursuivront leurs partenariats internationaux en vue de faire progresser la recherche d'importance stratégique, notamment la recherche sur les maladies cardiovasculaires et respiratoires (*National Institutes of Health* des États-Unis); les disparités sur le plan de la santé des Autochtones (Australie et Nouvelle-Zélande); et le VIH/sida (R.-U.).
- L'engagement des IRSC dans un partenariat international en vue de financer le Consortium international en génomique structurale se poursuivra au cours de 2004-2005.
- Les IRSC continueront également à collaborer à l'Initiative de recherche en santé mondiale (IRSM), un partenariat avec le Centre de recherches pour le développement international, l'Agence canadienne de développement international et Santé Canada, pour renforcer la capacité de recherche en santé au Canada et dans les pays en voie de développement. »

Ce qui a été réalisé :

Avec l'ajout de plusieurs alliances internationales et la continuation d'autres, il est permis de dire que les IRSC ont réalisé avec succès leurs engagements en matière de collaboration internationale. En 2004-2005, les nouvelles ententes ont inclus la signature d'un protocole d'entente entre les IRSC et l'Institut national de la santé du Mexique, et entre les IRSC et le Conseil de recherches médicales de l'Inde. Les IRSC continuent d'œuvrer dans le cadre de partenariats internationaux existants pour faire avancer la recherche qui présente une importance stratégique, notamment sur les maladies cardiovasculaires et respiratoires (avec les *National Institutes of Health* des États-Unis), la santé des Autochtones (avec l'Australie et la Nouvelle-Zélande), le VIH/sida (avec le Royaume-Uni), le genre et la santé (avec l'Amérique latine, l'Asie, l'Afrique du Sud et les États-Unis), et la réduction des disparités sur le plan de la santé (avec le Royaume-Uni, l'Australie, le Mexique et les États-Unis). La participation des IRSC à un partenariat international pour financer le Consortium international en génomique structurale s'est poursuivie en 2004-2005.

Les 160 partenariats et plus ont été établis avec le secteur bénévole, l'industrie, des organismes provinciaux, et des ministères et organismes fédéraux. Dans le cadre de ces projets, ces partenaires ont engagé environ 87 millions de dollars en 2004-2005 seulement. De plus, en 2004-2005, le Fonds de partenariats pour la recherche en santé est devenu le Programme de partenariat avec les petits organismes de santé, auquel participent plus de vingt organisations.

Dans le cadre des Partenariats pour l'amélioration du système de santé (voir Résultat stratégique n° 1 ci-dessus), les IRSC ont réalisé des progrès particuliers en établissant des partenariats avec un certain nombre d'organismes provinciaux de recherche en santé.

Un exemple est le partenariat des IRSC avec le ministère de la Santé et des Soins de longue durée de l'Ontario. Des fonds de contrepartie pouvant atteindre 100 000 \$ par projet sont disponibles dans le cas des demandes retenues. Le financement est réservé aux chercheurs et décideurs de l'Ontario. On pourra prendre en considération des projets multilatéraux lorsqu'au moins un chercheur principal habite l'Ontario et lorsque le résultat de la recherche produira des avantages directs pour l'Ontario.

Cette possibilité de financement avait été mise sur pied et menée jusqu'à présent par la Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé (FCRSS). L'initiative vise à appuyer des équipes de recherche interdisciplinaires et des décideurs intéressés à effectuer de la recherche appliquée utile aux gestionnaires du système de santé et aux décideurs pour les deux à cinq prochaines années.

En 2004-2005, le Prix du partenariat des IRSC est allé à la Fondation canadienne de la recherche en psychiatrie et à AstraZeneca Canada Inc. La Fondation canadienne de la recherche en psychiatrie (FCRP) est le seul organisme de bienfaisance canadien axé sur la recherche en psychiatrie. Organisme modeste, la Fondation a lutté pendant des années afin d'attirer des chercheurs et d'établir un profil visant à défendre la recherche sur la santé mentale et les toxicomanies. AstraZeneca Canada Inc. a proposé un partenariat en vue de soutenir et d'encourager les jeunes chercheurs et de célébrer leurs réalisations. Grâce à la collaboration de l'Institut des neurosciences, de la santé mentale et des toxicomanies des IRSC et du Programme de recherche IRSC-Rx&D, ils ont financé quatre bourses de chercheur chevronné. À la suite de ce partenariat novateur, le nombre de demandes de financement présentées à la FCRP a doublé.

2 : Elaborer des directives en matière de partenariat : *Atteint*

Ce qui était prévu :

« Compte tenu du nombre grandissant de partenaires qui s'intéressent à la recherche en santé, et des organismes qui forment de multiples partenariats avec les IRSC ou les instituts à titre individuel, les IRSC ont mis en évidence le besoin d'avoir un cadre pour les partenariats en recherche. À cette fin en 2004-2005, les IRSC élaboreront et mettront en œuvre une politique et un cadre détaillés en matière de partenariat. »

Une base de données sur les partenaires a également été créée. La seconde phase de ce projet mènera à une base de données exhaustive qui sera mise en œuvre intégralement en 2005-2006.

<http://www.cih-irsc.gc.ca/f/27359.html>

Ce qui a été réalisé : Les efforts des IRSC pour établir des partenariats et les appuyer ont mené à l'établissement de plus de 160 partenariats liés à la recherche et au renforcement des relations avec les ministères et les organismes provinciaux de financement de la recherche en santé. Pour de plus amples renseignements sur les partenariats des IRSC, voir <http://www.cih-irsc.gc.ca/f/27359.html>.

Ce qui était prévu : « Les IRSC souhaitent renforcer les relations avec les organismes provinciaux de financement de la recherche et les ministères de la santé. Pour soutenir cet effort, les IRSC créeront du matériel et des outils pour faciliter la communication et développer une base de données exhaustive sur les partenariats en 2004-2005. »

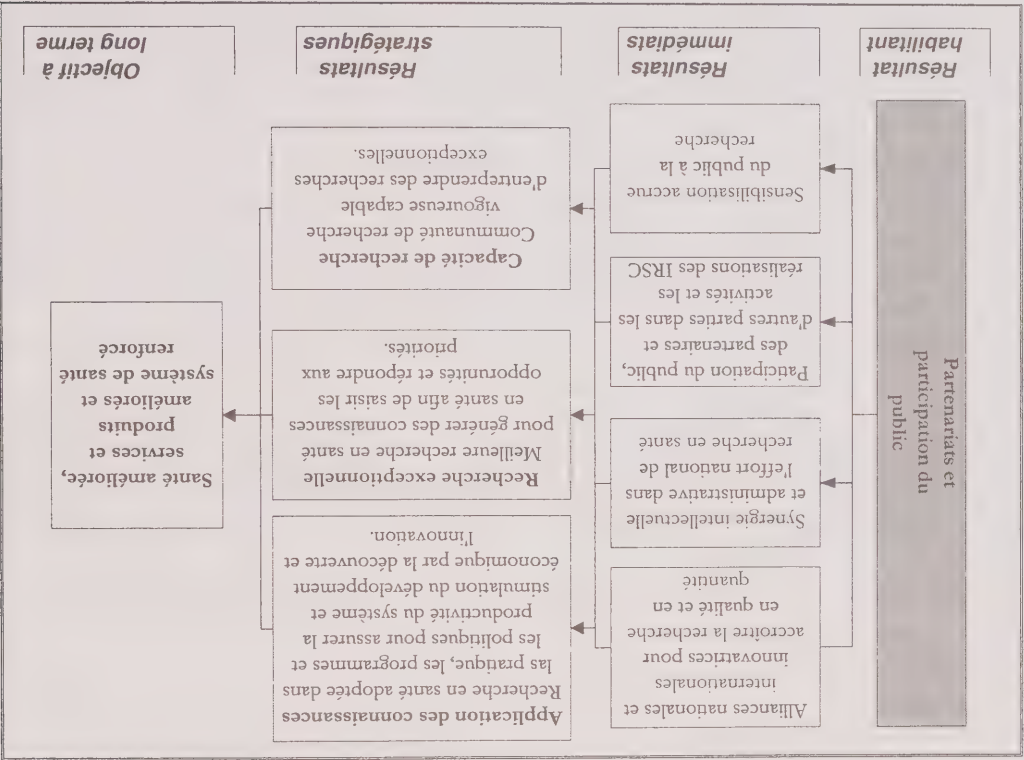
1 : Établir et appuyer les partenariats : Atteint

Les partenariats sont la forme d'activité que les intervenants du milieu de la recherche en santé privilégient de plus en plus et sont essentiels au succès qu'auront les IRSC dans la concrétisation de leur vision de l'avenir. Au cours des trois dernières années, les IRSC ont établi des partenariats stratégiques avec une gamme d'organismes, y compris d'autres ministères et organismes fédéraux, des organismes provinciaux de financement de la recherche et des ministères provinciaux et territoriaux pertinents, des organismes bénévoles en santé, des associations professionnelles, d'autres organismes non gouvernementaux et l'industrie. Les partenaires des IRSC aident à déterminer les priorités de recherche en santé, à partager les meilleures pratiques et l'examen par les pairs, à renforcer la capacité de recherche, à multiplier les efforts d'application des connaissances et à faire une utilisation plus efficace des ressources destinées à la recherche. Les IRSC continueront à accroître leur base de partenariats en rejoignant de manière efficace et coordonnée les intervenants et le public pour s'assurer qu'elle répond aux besoins du milieu de la recherche en santé et aux Canadiens.

Résultat habilitant n° 1 : Partenariats efficaces et participation du public Rapport des activités 2004-2005

- Pour tenter de faire face à ces défis et à réduire les risques, les IRSC travaillent à :
- élaborer une base de données exhaustive de partenaires;
- établir clairement les rôles et responsabilités de chaque organisation dans les entreprises conjointes;
- perfectionner les systèmes financiers afin d'améliorer la prévision de planification à long terme et l'analyse des partenariats;
- contrôler le rendement afin de respecter les engagements;
- communiquer avec tous les partenaires de façon ouverte et transparente.

- Risques et défis**
- En cherchant à former et à maintenir des partenariats et une participation du public, les IRSC doivent relever les défis suivants :
- trouver et retenir au bon moment de bons partenaires pour la recherche;
 - déterminer les secteurs les plus importants pour des partenariats, et s'assurer d'avoir une « pénétration » suffisante dans les secteurs clés de la recherche en santé;
 - s'assurer que les engagements partenariaux ne gonflent pas les engagements des IRSC au-delà de la capacité de l'organisation.
- Si ces défis ne sont pas relevés convenablement, les risques pour les IRSC sont les suivants :
- des arrangements partenariaux inefficaces ou inappropriés;
 - des possibilités de collaboration ratées, et/ou le soutien d'arrangements de moindre importance stratégique ou pratique;
 - des ressources insuffisantes (financières, humaines) pour soutenir convenablement les arrangements de partenariat et de collaboration.



- Comme le montre le modèle logique ci-dessous, l'atteinte de ce résultat produira les effets suivants pour les Canadiens :
- alliances nationales et internationales novatrices permettant des recherches plus nombreuses et améliorées;
 - synergie intellectuelle et administrative dans le cadre des activités nationales de recherche en santé;
 - participation du public, de partenaires et d'autres intervenants aux activités et aux réalisations des IRSC;
 - sensibilisation accrue du public à la recherche.

⁶ La valeur des dépenses prévues pour les partenariats ne tient compte que de la contribution des IRSC aux programmes en partenariat et ne comprend pas la contribution des partenaires.

Le résultat habilitant Partenariats et participation du public a directement rapport aux trois résultats stratégiques, en ce sens que les partenariats et les collaborations aideront à parvenir à ces trois résultats : Recherche exceptionnelle (résultat stratégique n° 1), Excellents chercheurs dans des milieux de recherche innovateurs (résultat stratégique n° 2), et Mettre en pratique les résultats de la recherche en santé (résultat stratégique n° 3).

Les partenariats permettent de mettre en commun divers points de vue et des ressources en vue d'atteindre une masse critique et une synergie. Ils mènent à des efforts coordonnés et à une utilisation optimale des ressources. Les IRSC ont mis en place une structure solide dotée d'un comité et de personnel afin de conserver les partenariats déjà établis et d'en négocier de nouveaux, au Canada et dans le monde entier. Un engagement accru envers la recherche en santé de la part du gouvernement fédéral se reflète chez les principaux partenaires des IRSC. Les IRSC et les instituts comptent plus de 160 partenariats établis, qui couvrent toute une gamme d'activités, notamment le renforcement des capacités, la recherche prioritaire et l'utilisation des résultats de recherche pour la pratique clinique, les services de santé, les politiques en santé ou la commercialisation.

Les partenariats permettent de mettre en commun divers points de vue et des ressources en vue d'atteindre une masse critique et une synergie. Ils mènent à des efforts coordonnés et à une utilisation optimale des ressources. Les IRSC ont mis en place une structure solide dotée d'un comité et de personnel afin de conserver les partenariats déjà établis et d'en négocier de nouveaux, au Canada et dans le monde entier. Un engagement accru envers la recherche en santé de la part du gouvernement fédéral se reflète chez les principaux partenaires des IRSC. Les IRSC et les instituts comptent plus de 160 partenariats établis, qui couvrent toute une gamme d'activités, notamment le renforcement des capacités, la recherche prioritaire et l'utilisation des résultats de recherche pour la pratique clinique, les services de santé, les politiques en santé ou la commercialisation.

• Affectations globales de ressources à ce résultat habilitant⁶ : dépenses prévues : 27,8 millions de dollars; dépenses réelles : 26,5 millions de dollars

Résultat habilitant n° 1 : Partenariats efficaces et participation du public

En plus des trois résultats stratégiques, le Rapport sur les plans et les priorités des IRSC inclut deux résultats habilitants : *Partenariats efficaces et participation du public* et *Excellence organisationnelle*. Ces résultats habilitants contribuent à la réalisation des résultats stratégiques et sont des facteurs clés dans le rendement efficace de l'organisation.

Analyse du rendement par résultat habilitant

Les IRSC travaillent aussi activement avec d'autres organismes nationaux de recherche en santé pour examiner les meilleures pratiques et les défis communs en ce qui regarde l'application de cette recherche et les besoins à combler aux premiers stades de la commercialisation.

En collaboration avec le ministère du Développement économique et du Commerce de l'Ontario et le *Health Technology Exchange* (HTX), un programme a été lancé en Ontario pour aider l'industrie émergente des aides fonctionnelles. Ce programme appuie la commercialisation d'aides fonctionnelles mis au point par les établissements de recherche publiques de l'Ontario, la création de sociétés nouvelles, la croissance des petites et moyennes entreprises, et le développement des marchés d'exportation pour les aides fonctionnelles de l'Ontario.

4 : Accroître l'impact des relations entre l'université et l'industrie : *Atteint*

Ce qui était prévu : « Les IRSC continueront de collaborer étroitement avec leurs intervenants à l'amélioration de la viabilité commerciale de la recherche, pour permettre aux innovations de passer de façon efficace des laboratoires et des bureaux aux marchés et aux cliniques. Les partenaires dans ces activités comprennent le CRSNG, le CRSH, les Compagnies de recherche pharmaceutique du Canada (Rx&D), les compagnies membres de BIOTECCanada, l'agence de la Diversification de l'Économie de l'Ouest et un nombre croissant de compagnies en démarrage et de sociétés dérivées. »

Ce qui a été réalisé :

En 2004-2005, les IRSC, le CRSNG et le CRSH ont relancé le programme de gestion de la propriété intellectuelle des trois Conseils, renommé « Programme de gestion de la propriété intellectuelle » (MPI), anciennement « Programme de gestion de la propriété intellectuelle ». Ce programme, initialement lancé en 2001, prévoit le financement essentiel d'initiatives de soutien de l'infrastructure et de la formation pour les bureaux canadiens de transfert de la technologie dans les établissements et les hôpitaux d'enseignement. Les subventions de MPI visent à renforcer la capacité de ces établissements de gérer leur propriété intellectuelle, d'attirer des utilisateurs potentiels, et de favoriser le développement professionnel du personnel responsable de la propriété intellectuelle par une approche plus collaborative et davantage en réseau.

Dans le cadre de l'initiative de transfert technologique des trois Conseils, des projets pilotes en gestion pour les professionnels de la santé ont été réalisés avec des bureaux de transfert de la technologie et des programmes de MBA, pour faciliter la mise en œuvre de la gestion professionnelle à l'interface université-industrie.

Les ministères provinciaux accordent une attention croissante à la commercialisation des innovations découlant de la recherche en santé et au développement connexe. Les IRSC travaillent avec les bureaux régionaux fédéraux ainsi qu'avec les ministères provinciaux pour encourager un environnement qui renforce le développement et la commercialisation à partir d'une base canadienne.

Avec le Conseil national de recherches du Canada, les IRSC collaborent au PARI (Programme d'aide à la recherche industrielle) et entendent travailler avec PTC (Partenariat technologique Canada ou sa nouvelle itération) pour rendre plus souple l'interface entre la recherche universitaire prometteuse, le démarrage de sociétés, la croissance ultérieure de ces sociétés et la commercialisation ultérieure.

Les IRSC participent activement à des conseils consultatifs, à des ateliers et à des groupes de réflexion, à des conférences d'interface comme BIO et BIOQuébec, à des salons commerciaux, à des missions commerciales internationales, à des réunions avec des cadres supérieurs dans les universités et les hôpitaux, et à d'autres occasions de promouvoir et de favoriser la collaboration recherche-industrie et les possibilités de commercialisation. En outre, les IRSC appuient le symposium BioContact et y participent, aidant à mettre sur pied le concours pour le Prix à la relève BioContact-IRSC.

La gestion des innovations dans la recherche en santé a été identifiée comme une lacune dans la voie de l'application de la recherche au Canada. Afin de faire passer les fruits de la recherche universitaire du laboratoire au marché, des gestionnaires de la technologie de recherche en santé possédant une formation particulière en évaluation des entreprises et en prise de décision sont essentiels. En 2004, les IRSC ont lancé le Programme de subventions de gestion de la commercialisation dans le but de renforcer davantage le secteur de l'application de la recherche au Canada en permettant aux Bureaux de transfert de la technologie et aux Bureaux de liaison industrie des universités et des hôpitaux de recherche partout au Canada de recruter jusqu'à deux nouveaux diplômés d'un programme de maîtrise en administration (MBA) afin qu'ils travaillent dans l'établissement à titre de boursiers en gestion de la commercialisation. On s'attend à ce que cet investissement cible facilite le perfectionnement professionnel des boursiers et permette aux universités et à leurs hôpitaux affiliés de mieux gérer la propriété intellectuelle découlant de la recherche en santé. Les IRSC ont reçu 16 demandes en 2004-2005 et ont pu financer 10 propositions. Cet appel de demandes a suscité beaucoup d'enthousiasme et sera répété en juin 2005.

Les IRSC lanceront également le programme « Des sciences aux affaires (SAA) » en juin 2005. Ce financement facilitera et encouragera les écoles de commerce canadiennes à recruter des docteurs en sciences de la santé à participer à un MBA centré sur la santé et la biotechnologie. Le but à long terme du programme est de renforcer la composante translationnelle de la recherche en santé canadienne en formant un contingent d'entrepreneurs, de dirigeants et de gestionnaires supérieurs de l'exploitation et d'investisseurs en capital de risque compétents. Ce programme favorisera fondamentalement une culture d'entrepreneuriat au sein de la communauté de recherche chez les candidats au doctorat ou au MBA qui peuvent passer dans le secteur privé ou qui restent à l'établissement de recherche.

Le Programme de mentorat des essais contrôlés randomisés a été établi en 2003-2004 et a été lancé à nouveau en 2004-2005. Le programme offre du financement à un mentor et à un stagiaire dans le but de former de futurs chefs de file dans la recherche fondée sur des essais, qui pourraient diriger la conception, l'élaboration et la mise en œuvre d'essais contrôlés randomisés.

Dans le cadre du présent programme de mentorat, les chercheurs apprendront comment entreprendre et mener des essais contrôlés randomisés (ECR) de qualité auprès de mentors expérimentés dans des centres d'essais très actifs. Le but immédiat de ce programme de mentorat est de permettre au stagiaire d'élaborer et de présenter aux IRSC un plan sommaire des essais contrôlés randomisés ou une demande détaillée à la fin du programme de mentorat. Les IRSC ont financé huit duos de mentors et de stagiaires en 2004, et 18 demandes ont été présentées en réponse à l'appel de demandes de 2005.

3 : Promotion d'une stratégie de commercialisation globale : Atteindre

Ce qui était prévu :

« Les IRSC appuieront une série de programmes et politiques qui seront centrés sur trois volets – mobiliser la recherche, perfectionner les gens et établir des partenariats. »

Ce qui a été réalisé :

Le Programme de démonstration des principes (PDP) phases 1 et 2 a financé 23 projets en 2004-2005 (21 projets de phase 1 et 2 projets de phase 2). Les subventions de phase 1 du PDP des IRSC appuient la recherche destinée à établir la preuve de principe d'une invention ou découverte. Cette preuve renforce la viabilité commerciale de la recherche en santé dans les universités et les hôpitaux de recherche et facilite l'efficacité du transfert commercial de connaissances et de technologies en attirant de nouveaux investissements et en créant de nouvelles entreprises à vocation scientifique. Les subventions de phase 2 financent des activités s'inscrivant dans le prolongement de la preuve de principe en partenariat avec un investisseur non du monde universitaire. Cette possibilité de financement vise à offrir une plate-forme afin d'aider l'établissement d'enseignement ou le chercheur à pousser la découverte plus avant dans le pipeline de l'innovation. Le PDP continue d'être acclamé comme un programme d'avant-garde et il a été décrit par d'autres organisations, dont les NIH (*National Institutes of Health*) des États-Unis et le *Medical Research Council* (Technologie) au Royaume-Uni, comme un instrument unique qui répond à un besoin crucial.

En 2004, un réseau pancanadien de biologie chimique a été établi. La subvention du réseau de biologie chimique – banques de produits chimiques et soutien informatique – permettra à un consortium de laboratoires universitaires de criblage à haut débit d'acquiescer ensemble des banques de produits chimiques et naturels et de se doter du soutien informatique et infrastructurel nécessaire pour rendre ces banques et les banques existantes accessibles à tout le réseau. Ce réseau permet à ces laboratoires de criblage à haut débit essentiellement financés par la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI) de tirer parti de la puissance des banques et de l'expertise chimiques en mettant à disposition une capacité de validation des cibles (une condition préalable essentielle à la commercialisation) pour les candidats les plus prometteurs mis en évidence par la recherche de base.

Au début de 2004, une proposition unique en vue de lancer un nouvel effort pour profiter d'avantage des avancées commerciales du pays en recherche sur les cellules souches a été approuvée par un comité de pairs des IRSC en 2004. Le projet, dont le financement relève en premier des IRSC, a aussi reçu l'appui du CRSNG, de plusieurs universités et hôpitaux de recherche, ainsi que d'organismes chargés du développement économique régional, dont Diversification de l'économie de l'Ouest. Ce nouveau modèle commercial, s'il se révèle fructueux, influencera peut-être fortement la manière dont les innovations futures en recherche dans le domaine de la santé pourront être regroupées, renforcées et commercialisées avec plus de succès pour procurer un meilleur retour sur l'investissement à l'industrie et au Canada.

2 : Aider à établir des réseaux d'application des connaissances : *Atteindre*

Ce qui était prévu :

« En 2004-2005, les IRSC vont guider et cofinancer, en collaboration avec des commanditaires externes et des intervenants, des initiatives stratégiques qui établiront ou renforceront les réseaux d'AC et maximiseront le potentiel d'AC. Les IRSC aideront aussi à mettre sur pied les réseaux d'AC dont on a tant besoin en lançant une initiative stratégique, Réseaux d'innovation en santé, dotée de subventions de longue durée attribuées par concours, en vue d'améliorer la pertinence et l'applicabilité des investissements dans la recherche en santé. »

Ce qui a été réalisé :

Le Prix de l'application des connaissances des IRSC reconnaît la valeur d'une personne ou d'une équipe exceptionnelle engagée dans un projet de recherche concerté ou un projet de développement dans le domaine de la santé qui a pour but de faire avancer et de renforcer la compréhension de l'application des connaissances, et également d'améliorer la santé de la population canadienne, d'offrir de meilleurs produits et services de santé et de renforcer le système de santé au Canada. Le lauréat de cette année, le Réseau néonatal canadien (RNC), voir <http://www.cihtr-irsc.gc.ca/f/25572.htm>, représente un formidable exemple d'initiative d'application des connaissances en collaboration sur le terrain. Le Réseau néonatal canadien (RNC), décrit comme « l'archétype du réseau d'application des connaissances au Canada », a été reconnu à l'échelle internationale comme source de données repères, facteur de changement et force puissante favorisant le travail d'équipe. L'information tirée de la base de données du RNC a fait en sorte qu'un établissement a réduit l'incidence des infections de moitié, alors que ses conclusions concernant la rétinopathie des prématurés mèneront à la réduction de moitié du nombre de nouveau-nés soumis à un dépistage régulier et à la réduction de plus d'un million de dollars des coûts chaque année.

Un autre exemple est le Groupe de travail sur l'échange de connaissances (GTBC) créé par l'Institut de l'appareil locomoteur et de l'arthrite. L'ITALA a reconnu l'assistance précieuse qu'offrent les patients et consommateurs à la création d'un programme de recherche qui répond aux problèmes de santé actuels les plus urgents en établissant le GTBC en novembre 2004. Le groupe de travail prévoit définir une approche nouvelle et innovatrice pour créer un mécanisme de liaison entre les chercheurs et les principaux intervenants. En retour, ces derniers deviendront des ambassadeurs de la recherche pour le programme et accéléreront la diffusion des conclusions clés de recherche vers leurs organisations et communautés respectives.

Au cours de l'année, les IRSC ont financé de nouveaux ateliers et symposiums consacrés à l'application des connaissances. Ces rencontres visent à encourager les échanges entre les utilisateurs des connaissances en matière de santé. Nombre des ateliers et des symposiums appuyés financièrement par les instituts portent sur l'application des connaissances. Par exemple, un important thème de l'atelier annuel de l'ISFH pour les stagiaires de recherche en octobre 2004 était l'application des connaissances et la recherche communautaire.

Ce qui a été réalisé :

- En 2004-2005, 14 subventions ont été attribuées dans le cadre de l'initiative stratégique *Stratégies liées à l'application des connaissances dans le domaine de la santé*. Les objectifs particuliers de cette initiative sont les suivants :
- accroître la compréhension de la théorie et de la pratique de l'AC;
- créer de nouveaux outils et stratégies d'application des connaissances qui s'harmonisent avec les instituts des IRSC et leurs priorités de recherche et appuyer l'élaboration de mesures valables et fiables afin d'évaluer leur incidence et leur efficacité;
- intégrer les principes et la pratique de l'application des connaissances dans la formation et l'éducation permanente.

De nombreux instituts ont lancé des initiatives stratégiques qui soutiennent l'application des connaissances en 2004-2005. Des exemples sont les appels de demandes *Partenariats pour l'amélioration du système de santé* et *Réduire les disparités sur le plan de la santé*, qui mettent l'accent tous les deux sur la recherche sur l'application des connaissances. L'initiative « Partenariats pour l'amélioration du système de santé » a été annoncée en septembre 2004. L'initiative vise à appuyer des équipes de recherche interdisciplinaires et des décideurs intéressés à effectuer de la recherche appliquée utile aux gestionnaires du système de santé et aux décideurs pour les deux à cinq prochaines années. L'application des connaissances est au cœur même du concept de l'initiative (voir <http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/24797.htm>).

Un autre exemple est l'appel de demandes *Médecine génomique*, lancé par l'Institut de génétique. Il s'agit du plus important programme de financement mis sur pied par l'Institut en 2004-2005, qui prévoit un engagement total de 10 millions de dollars par de multiples partenaires, dont cinq autres instituts, la Fondation Lutte contre la cécité et la Fondation des maladies du cœur du Canada.

Un bon exemple d'application des connaissances est le projet *From evidence to action: Addressing challenges to knowledge translation in regional health authorities* [Des faits à l'action : s'attaquer aux défis que pose l'application des connaissances dans les régions régionales de la santé], sous la direction de Patricia J. Maartens. Ce projet vise à mettre au point un outil pour évaluer les obstacles à la planification et à la prise de décision fondées sur des faits par les régions régionales de la santé, à mettre en application cet outil commun dans toutes les régions régionales de la santé au Manitoba, à en évaluer l'efficacité dans des régions de la santé présentant diverses caractéristiques, et à produire des ressources conviviales à utiliser par d'autres régions régionales et districts de santé dans tout le Canada.

De même, l'Institut des neurosciences, de la santé mentale et des toxicomanies a créé un site Web interactif, www.thebrain.mcgill.ca, comme outil pour renseigner les étudiants et le public sur le cerveau, son organisation et les maladies connexes. Le site est très populaire chez les étudiants de même que chez les professeurs d'université, qui le trouvent utile pour préparer leurs cours. Il a obtenu plusieurs prix d'excellence Web.

Risques et défis

Pour obtenir des résultats dans le secteur de l'application des connaissances (AC), les IRSC doivent trouver une façon de travailler avec de nombreux intervenants qui participent au processus d'innovation et de faire face à la pénurie relative de Canadiens spécialisés dans l'application des connaissances. Si les IRSC ne réussissent pas à bien surmonter ces difficultés, les Canadiens pourraient ne pas tirer profit aussi bien ou aussi rapidement qu'ils le devraient des nouvelles connaissances produites par la recherche.

Les IRSC réagissent à ces défis et risques :

- en appuyant les rapports de synthèse, les symposiums sur l'interface entre la recherche et la politique, la collaboration avec les influenceurs des politiques dans l'élaboration d'appels de demandes, et en intervenant dans tout le spectre de la recherche en santé;
- en reconnaissant les activités d'application des connaissances (AC) et en leur accordant de la valeur dans les processus d'évaluation des subventions et des bourses et en exigeant que des plans de diffusion et de mise en commun fassent partie intégrante des demandes de financement;
- en appuyant davantage les activités de recherche où l'application des connaissances occupe une grande place, comme les projets qui peuvent trouver des applications potentielles dans les programmes, les pratiques et les politiques ou dont le principal objectif est la commercialisation de la recherche;
- en appuyant la recherche dans l'art et la science de l'application des connaissances en tant que telle par des initiatives stratégiques et le concours ouvert;
- en créant des systèmes de financement et des partenariats innovateurs ayant pour thème l'application des connaissances dans le contexte de la réforme du système de santé, ou des initiatives de commercialisation comme le Programme de démonstration des principes, le Programme d'aide à la recherche pour les petites et moyennes entreprises et le Programme de gestion de la propriété intellectuelle.

Résultat stratégique n° 3 : Mettre en pratique les résultats de la recherche en santé Rapport des activités 2004-2005

1 : Appuyer la recherche sur l'application des connaissances : *Atteint*

Ce qui était prévu :

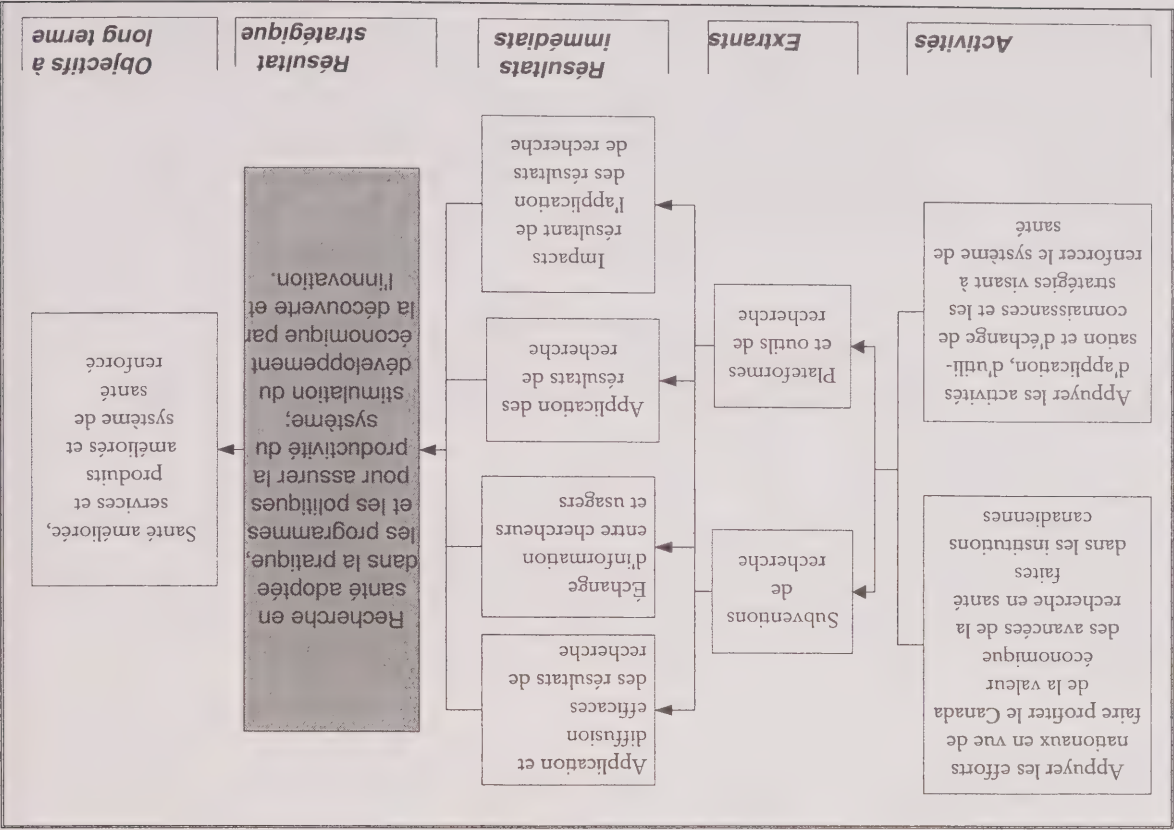
« Les IRSC financeront des subventions en 2004-2005 qui appuient la recherche sur l'AC dans les secteurs suivants : sciences de base de l'application des connaissances; création, accélération d'interventions d'AC, et recherche de durabilité; recherche évaluative; et synthèses des preuves pour une application par une panoplie d'utilisateurs (p. ex. administrateurs de programmes, décideurs, cliniciens). Les IRSC vont aussi développer la capacité de recherche sur l'application des connaissances par des bourses ouvertes ou l'appui d'initiatives stratégiques d'instituts ou inter-instituts, et encourager la reconnaissance des activités d'AC en sciences dans les universités et les instituts de recherche. »

Pour que les découvertes découlant de la recherche en santé profitent aux Canadiens, il faut que les nouvelles connaissances soient mises en commun, que leur potentiel pratique soit mis à l'essai, et que toute amélioration des services, des politiques ou des produits liés à la santé qui en découlent soit encouragée, adoptée et utilisée. La recherche peut en plus offrir un potentiel social et commercial à développer et à exploiter au profit des Canadiens. Pareille entreprise offre souvent des avantages économiques, liés à l'emploi et autres. Les IRSC continuent à renforcer la capacité pour comprendre et favoriser l'application des connaissances.

Ce résultat stratégique est directement lié au résultat stratégique n° 1 (Recherche exceptionnelle). Il est également lié au résultat habilitant n° 1 (Partenariats efficaces et participation du public), y compris les collaborations et les partenariats avec l'industrie, les universités et les organisations internationales.

Comme le montre le modèle logique ci-dessous, l'atteinte de ce résultat procurera les bénéfices suivants aux Canadiens :

- application et diffusion efficaces des conclusions de la recherche
- échange de renseignements entre chercheurs et utilisateurs
- mise en application des conclusions de la recherche
- répercussions et avantages (sur la santé, système de santé et socio-économiques) de l'application des résultats de la recherche.



7 : Faire avancer la recherche qui a trait aux communautés minoritaires de langues officielles : Atteindre

Ce qui était prévu :

« Les IRSC se sont engagés à explorer des sujets de recherche en santé qui ont trait aux communautés minoritaires de langue officielle (CMLO). Les IRSC ont nommé un champion de la recherche pour faire avancer la recherche à cet égard et tenu en mars 2004 un atelier sur invitation intitulé « Besoins, lacunes et opportunités – améliorer l'accès aux services de soins de santé pour les minorités francophones et anglophones » auxquels ont participé plus de 40 intervenants de partout au Canada pour discuter de questions pertinentes et définir un programme de recherche en santé. À la suite de cette rencontre, un plan d'action pluriannuel a été élaboré en vue de répondre aux besoins des minorités de langues officielles. »

Ce qui a été réalisé :

Le plan d'action pluriannuel des IRSC dans ce domaine a entraîné l'inclusion du thème CMLO dans sept appels de demandes, y compris le concours inaugural de l'automne 2004, Partenariats pour l'amélioration du système de santé. Le thème CMLO faisait également partie du mandat de huit comités d'examen par les pairs pertinents. Les IRSC ont contribué financièrement au premier forum national de recherche sur la santé et les CMLO, le *Forum national de recherche sur la santé des communautés francophones en situation minoritaire*, en décembre 2004. Un projet de recherche a également été financé pour décrire l'état de la recherche sur la santé des minorités francophones. Le rapport, intitulé *État de la recherche sur la santé des communautés francophones en situation minoritaire*, qui sera publié en 2005, aidera à guider les initiatives de recherche et à peaufiner le programme de recherche des IRSC dans ce domaine.

Les IRSC ont lancé une réunion du Comité consultatif des IRSC sur les groupes minoritaires de langues officielles. Cette première réunion a lieu en décembre 2004. Le mandat du Comité est de fournir des conseils éclairés et stratégiques aux IRSC en ce qui touche le programme de recherche en santé relatif aux CMLO et d'élaborer un plan d'action pour développer une capacité de recherche concurrentielle.

Résultat stratégique n° 3 : Mettre en pratique les résultats de la recherche en santé

- Affectations globales de ressources à ce résultat stratégique : 21,8 millions de dollars; dépenses réelles : 18,8 millions de dollars.

La stratégie d'application des connaissances (AC) des IRSC vise à transformer les résultats de la recherche en vue d'améliorer la santé de la population canadienne et le système de soins de santé grâce à des mesures efficaces. Il faut à cette fin appuyer la recherche sur l'application des connaissances, bâtir des réseaux d'application des connaissances et favoriser le domaine de l'application des connaissances. Les IRSC ont aussi un rôle à jouer pour aider à faire passer les percées scientifiques prometteuses au stade des applications commerciales potentielles. Le mandat et la stratégie d'application des connaissances des IRSC se trouvent à l'adresse suivante : <http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/8505.html>.

6 : Renforcer la capacité de recherche dans les universités : Atteint

Ce qui était prévu :

« En collaboration avec les autres organismes de financement fédéraux (CRSNG et CRSH), les IRSC investiront dans le renforcement de la capacité de recherche par le truchement du *Programme des chaires de recherche du Canada* et le *Programme de bourses de chercheur-boursier des cycles supérieurs*. Les IRSC administreront des investissements dans le Programme des chaires de recherche du Canada de 83,6 millions de dollars en 2005-2006, de 98,6 millions de dollars en 2006-2007 et de 103,6 millions de dollars en 2007-2008. Les investissements dans le Programme de bourses d'études supérieures du Canada s'élèveront à 5,5 millions de dollars en 2004-2005, à 8,5 millions de dollars en 2005-2006 et à 10,5 millions de dollars en 2006-2007. »

Ce qui a été réalisé :

En 2004-2005, les IRSC ont administré les investissements suivants : Programme de chaires de recherche du Canada – 60,6 millions de dollars; Programme de bourses d'études supérieures du Canada – 5,2 millions de dollars; autres bourses de formation – 42 millions de dollars; autres bourses salariales – 40 millions de dollars.

Résultats :

Le Programme de chaires de recherche du Canada est un élément clé de la stratégie du Canada pour devenir un chef de file mondial dans l'économie du savoir. Une récente évaluation du programme⁵ conclut que « la productivité de recherche des titulaires de chaires et le nombre de personnes hautement qualifiées formées au niveau des cycles supérieurs par les titulaires de chaires ont augmenté de façon importante depuis l'attribution de leur chaire, par rapport aux autres chercheurs, sur la même période. D'autre part, les titulaires de chaires mentionnent les différents impacts de leurs recherches : brevets, inventions, nouveaux traitements potentiels dans le domaine de la santé, etc. Il est impossible, cependant, d'attribuer ces effets exclusivement au Programme des chaires de recherche du Canada, vu le peu de temps qu'il s'est écoulé depuis l'attribution des chaires dans la plupart des cas. La composante FCI du Programme des chaires de recherche du Canada est considérée comme jouant un rôle essentiel dans la réussite du programme et un rôle crucial pour ce qui est d'attirer des chercheurs de pointe (en particulier pour les disciplines des IRSC et du CRSNG) de l'étranger. »

Ce qui a été réalisé :

La phase I du *Protocole d'entente sur les rôles et responsabilités* entre les trois organismes offre des renseignements de base utiles au sujet de cette initiative (voir <http://www.userc.ca/institution/mou.f.htm>). Le groupe de travail a finalisé les neuf annexes additionnelles et entreprendra une deuxième série de consultations avec l'ensemble de la communauté de recherche en mai-juin 2005 afin de présenter les annexes proposées avec des plans pour finaliser la phase II du *Protocole d'entente sur les rôles et responsabilités* au cours de l'été 2005.

Au cours de la dernière année, l'ISFH a fait preuve de leadership avec le vice-président (Recherche) des IRSC pour favoriser la carrière des femmes en recherche. En partenariat avec nombre d'organisations et d'organismes de financement au niveau national (p. ex. AUC, CRSNG, CRSN, FCI, CRC, Génomique Canada, Santé Canada, FMCC, INCC), l'ISFH a favorisé un débat sur des stratégies efficaces pour le recrutement et le maintien en poste des chercheuses exceptionnelles qui font face à des contraintes fondées sur le genre dans leur carrière. Il s'agit de la première collaboration du genre au monde, portant sur la formation en recherche et le renforcement de la capacité des femmes en sciences. Le Conseil national des sciences auprès du Premier ministre, des sénateurs et le ministre d'État à la Santé publique appuient cette collaboration. L'ISFH a coordonné et facilité la création d'un comité directeur national où sont représentés dix organismes nationaux de financement de la recherche, de même que l'organisation de programmes d'échanges internationaux et de tables rondes d'experts. Des conférenciers de renom ont participé à quatre tables rondes nationales, dont Nicole Dewandre (Femmes et sciences, Commission européenne), la D^{re} Nancy Lane (Université de Cambridge), la D^{re} Nancy Hopkins (Université Harvard) et le D^r Arthur Carty (Conseiller national des sciences auprès du Premier ministre). Ces efforts combinés aident à faire de la carrière en recherche des femmes une priorité pour les IRSC et les autres organismes de financement au niveau national.

Le Réseau du CV commun (CVC) est un effort de collaboration entre les organismes canadiens qui financent la recherche afin de permettre aux chercheurs et aux étudiants de créer un curriculum vitae (CV) qu'ils peuvent utiliser pour présenter des demandes à de multiples organismes de financement, ce qui revient à constituer un registre national des renseignements sur les CV des chercheurs et des étudiants. Les IRSC ont la responsabilité première de cette initiative. Treize organisations travaillent actuellement ensemble pour mettre en service le CV commun. Les objectifs sont de 40 000 chercheurs inscrits, de 20 organismes de financement et de 10 établissements de recherche qui adhèrent au CVC canadien. En mars 2005, on comptait 31 850 usagers inscrits du CVC, 11 organismes de financement et 10 établissements de recherche.

D'autres domaines de collaboration entre les trois organismes incluent le projet de « système de présentation et de rapprochement des données financières », une initiative qui permet aux établissements hôtes (p. ex. hôpitaux, universités et centres de recherche) de présenter par voie électronique leur *Formulaire de subventions de recherche tripartite - État des dépenses* annuel aux trois conseils. Les IRSC ont également participé aux efforts des trois conseils pour revoir et harmoniser les lignes directrices et les documents relatifs à l'administration financière des subventions et bourses, les programmes de contrôle financier et les visites aux établissements hôtes, et les présentations à ces établissements.

4 : Utiliser la technologie pour améliorer la prestation des services : *Atteint*

Ce qui était prévu :

« Au début d'avril 2004, la version pilote de RechercheNet, portail de recherche canadien qui offre des outils et des services électroniques pour appuyer la collaboration et l'échange d'information entre les chercheurs, les organismes de recherche, le gouvernement, l'industrie et le public, sera lancée. Il reliera l'ancien Système d'information sur la recherche au Canada (SIRC) et le CV commun. On y trouvera aussi un pilote pour l'examen par les pairs, qui permettra, par voie électronique, de présenter des demandes et d'envoyer les examens externes/internes aux membres des comités et aux candidats. »

Ce qui a été réalisé :

La fonctionnalité du système d'examen par les pairs en ligne de RechercheNet a été améliorée en 2004-2005. Un processus en ligne « sans papier » pour les processus d'inscription et de demande a été lancé au concours de subventions de fonctionnement de mars 2005 (Sciences comportementales et Neurosciences). En outre, les projets pilotes d'inscription électronique et de présentation électronique des demandes à ces deux comités ont été intégrés aux essais d'examen électronique pour améliorer et simplifier les interactions avec les membres des comités. Pour des renseignements sur les processus d'inscription et de demande sans papier, voir <http://www.cihir-irsc.gc.ca/f/25807.html>.

Un projet pilote d'examen par les pairs a été lancé en collaboration avec quatre comités d'examen par les pairs du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG). Ce projet se révèle un excellent banc d'essai pour les efforts de collaboration concernant RechercheNet.

Le nombre de comités de pairs qui utilisent RechercheNet est passé à 19 en 2004-2005, et 80 % des examens externes et 92 % des examens des comités ont été reçus en ligne. Le taux de conformité a été de 96 % pour le processus d'inscription électronique, et de 98 % pour le processus électronique de présentation des demandes. Le projet pilote en collaboration avec le CRSNG a mené à une approche et à un plan provisoires en vue d'autres collaborations, en prévision de consultations avec des partenaires possibles l'an prochain.

5 : Améliorer la coordination et la collaboration interorganismes : *Atteint*

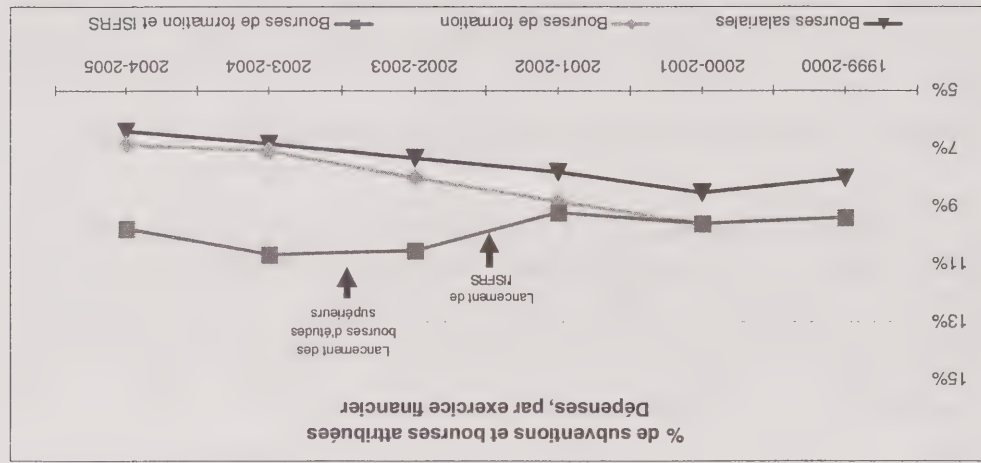
Ce qui était prévu :

« Les IRSC continueront à travailler avec le CRSNG et le CRSH au sein d'un groupe de travail formé de membres des trois organismes et du milieu de la recherche, pour mettre en œuvre la deuxième étape du projet de Protocole d'entente sur les rôles et responsabilités, lancé en juin 2002. La deuxième étape suppose l'élaboration de neuf autres plans, destinés à clarifier les rôles et les responsabilités des partenaires et des organismes par rapport à des questions particulières (p. ex. examen par les pairs, examen éthique, gestion financière). Le groupe de travail prévoit consulter le milieu de la recherche en général et présenter les plans proposés en avril 2004 et achever le *Protocole d'entente sur les rôles et responsabilités* au cours de 2004-2005. »

Les stagiaires et les jeunes chercheurs. Les IRSC continuent d'appuyer le site canadien de *Science Next Wave*, publication en ligne hebdomadaire qui porte sur la formation scientifique, le développement professionnel et le marché de l'emploi en sciences (voir <http://nextwave.sciencemag.org/ca/>). On estime que des centaines de jeunes scientifiques consultent ce site.

L'Institut de la santé des femmes et des hommes a établi un partenariat unique avec le Conseil ontarien des services de santé pour les femmes afin de venir en aide aux jeunes chercheurs hautement qualifiés qui s'intéressent à la recherche sur la santé des femmes en Ontario. Un des objectifs principaux de cette initiative est de renforcer la capacité d'effectuer de la recherche sur la santé des femmes. L'an dernier, environ 5 millions de dollars ont été consacrés à ce programme, ce qui a permis d'appuyer trois boursiers et sept chercheurs en milieu de carrière. Le programme a été étendu récemment pour offrir des bourses de maîtrise et de doctorat, ainsi que des bourses aux nouveaux chercheurs. En 2004-2005, 238 bourses de recherche au total ont été attribuées. Les bourses de recherche permettent d'offrir un appui à des candidats hautement qualifiés qui sont au niveau postdoctoral ou détiennent un diplôme professionnel d'études supérieures dans le domaine de la santé et qui désirent acquérir plus d'expérience en entreprenant des travaux de recherche en santé au Canada ou à l'étranger.

En raison des priorités et des pressions pour financer de plus nombreuses et de plus généreuses subventions, la proportion globale des fonds des IRSC consacrés aux *bourses* est retombée en 2004-2005 aux niveaux historiques de 10 % environ.



2 : Financer la recherche en santé interdisciplinaire et concertée : *Atteint*

Ce qui était prévu :

« Les instituts des IRSC continueront au cours des trois prochaines années à utiliser des outils de programmes qui encouragent la recherche centrée sur des problèmes, multidisciplinaire et collaborative. Selon les évaluations prévues en 2004-2005 concernant les programmes des équipes interdisciplinaires de recherche en santé (EIRS) et Alliances communautaires pour la recherche en santé (ACRS), les IRSC continueront de consolider et de simplifier leurs nombreux outils de programme pour devenir plus efficaces dans l'exécution des programmes et rendre la tâche plus facile aux chercheurs qui ont besoin de soutien financier. »

Ce qui a été réalisé :

Tirant parti de projets pilotes lancés par les IRSC, et des résultats d'évaluations de programmes destinés à soutenir la recherche en équipe, les IRSC ont conçu et lancé en 2004-2005 le programme de subventions d'équipe. La phase de conception d'un programme de subventions aux équipes en voie de formation tire à sa fin. Ce programme appuiera la création d'équipes dans des domaines de recherche prioritaires. En vertu d'un programme existant, celui des Équipes en voie de formation (EVF), deux nouvelles équipes ont été financées en 2004-2005 pour s'attaquer à la question critique du suicide chez les populations autochtones. Ces équipes sont financées par l'Institut des neurosciences, de la santé mentale et des toxicomanies, en partenariat avec l'Institut de la santé des Autochtones et Santé Canada. Une de ces équipes, dirigée par le Dr Gustavo Tureki, de l'Hôpital Douglas (Université McGill), met sur pied un projet communautaire sur la prévention du suicide au Nunavut. L'autre équipe, sous la conduite de Neil Andersson, d'Ottawa, a formé le réseau Résilience chez les jeunes Autochtones (ACYRN), une structure destinée à appuyer la prévention du suicide par les communautés autochtones avec le concours de ressources techniques universitaires – possédant toutes de l'expérience dans le contexte autochtone – en épidémiologie, en médecine familiale, en médecine traditionnelle, en sciences sociales, en bien-être social, en psychologie, et dans autres disciplines scientifiques de la santé.

3 : Soutenir les chercheurs pour qu'ils acquièrent les compétences nécessaires : *Atteint*

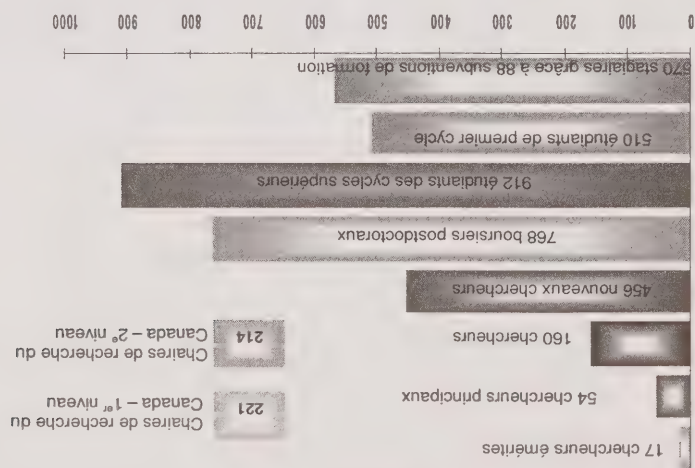
Ce qui était prévu :

« Au cours des trois prochaines années, les IRSC vont établir un programme vigoureux de soutien aux chercheurs, qui utilisera les stagiaires et les chercheurs débutants pour les aider à réussir dans le domaine de la recherche au Canada. »

Ce qui a été réalisé :

Par l'ISFRS (voir ci-dessus), les IRSC aident les jeunes stagiaires et chercheurs à acquérir des compétences pour leur développement professionnel, par exemple pour la rédaction de demandes de subvention et l'examen par les pairs. Les programmes de formation financés par les IRSC et les instituts, comme les bourses de recherche au doctorat, un certain nombre de bourses de recherche distinctes et les bourses d'études supérieures du Canada (maîtrise et doctorat), continuent à permettre le développement professionnel des chercheurs, y compris

IRSC - Renforcer la capacité de recherche Nombre de bourses du personnel de recherche en 2004-2005



Les instituts des IRSC ont pris de nombreuses initiatives créatrices pour renforcer la capacité de recherche dans leurs domaines. Par exemple, en collaboration avec les *National Institutes of Health* (NIH) et le *National Institute of Child Health and Human Development*, l'Institut du développement et de la santé des enfants et des adolescents des IRSC a annoncé deux instituts d'été en 2005 : un en épidémiologie reproductive et périnatale, et un en pharmacologie materno-fœtale. La réponse des intéressés a été des plus positives, plus de 100 demandes étant reçues du Canada, des États-Unis et de l'étranger. Vingt participants seront choisis pour chaque institut d'été.

L'Institut de génétique (IG) est à l'origine de la réunion annuelle des nouveaux chercheurs principaux, et depuis, la réunion est utilisée par d'autres instituts des IRSC. La nouvelle réunion annuelle des chercheurs principaux est une réunion à l'intention des nouveaux membres du corps professoral (depuis moins de quatre ans) des universités canadiennes, y compris les nouveaux scientifiques et cliniciens-chercheurs des domaines de la génétique et de la biochimie, de la biologie du développement, de la bioinformatique et de la biologie cellulaire. La centaine de nouveaux chercheurs principaux qui ont assisté aux réunions de 2002, de 2003 et de 2004 ont tous déclaré, sans exception, que l'événement constituait une expérience extrêmement précieuse. L'objectif général de ces réunions est de favoriser le développement professionnel des chercheurs en santé « nouvellement éclos ». La réunion encourage l'établissement de réseaux de pairs entre les nouveaux chercheurs principaux qui travaillent dans des domaines de recherche connexes ou se recoupant. De plus, une partie importante de la réunion est consacrée au mentorat, que ce soit lors de nombreux échanges informels ou dans le cadre d'exposés formels faits par des scientifiques chevronnés « vedettes » suivis de discussions. Les nouveaux chercheurs principaux reçoivent des conseils sur la rédaction d'articles et de demandes de subvention, la direction d'un laboratoire, la gestion de budget et l'interaction avec le personnel de laboratoire.

1 : Augmenter le nombre de chercheurs : *Atteint*

Ce qui était prévu :

« Pour répondre au besoin accru de personnel scientifique et technique, et de professionnels de la santé, les IRSC continueront de soutenir des programmes tels que l'Initiative stratégique pour la formation en recherche dans le domaine de la santé (ISFRS), qui a été lancée en 2001. On prévoit du financement pour quatre programmes de plus à compter de 2004. »

Ce qui a été réalisé :

Afin de concurrencer au niveau international dans la quête acharnée en vue d'attirer de nouveaux talents brillants et créatifs en recherche, le Canada doit notamment viser l'innovation et l'excellence dans la prochaine génération de programmes canadiens de formation en recherche dans le domaine de la santé. En 2001, les IRSC ont créé un nouveau mécanisme de financement pour atteindre cet objectif, soit l'Initiative stratégique pour la formation en recherche dans le domaine de la santé (ISFRS), dans le cadre duquel ils allouent des subventions de programmes stratégiques de formation (PSF). Cette ISFRS est soutenue par les IRSC et leurs partenaires des secteurs public, bénévole et privé. Les 88 programmes financés actuellement permettent de venir en aide à quelque 570 stagiaires. Après l'examen par les pairs des demandes reçues, deux autres programmes ont été cotés suffisamment haut pour être financés à compter de 2004. Pour des renseignements sur l'ISFRS, ainsi que sur les partenaires des secteurs public, privé et bénévole, voir <http://www.cihtr-irsc.gc.ca/f/22174.html>.

Un excellent exemple de programme de formation stratégique des IRSC est le Programme canadien de cliniciens-chercheurs en santé de l'enfant (PCCSE), <http://www.cchcsp.ca/>, qui est financé par les IRSC en partenariat avec la *BC Kids Foundation* et le *BC Research Institute for Children's & Women's Health/BC Children's Hospital Foundation*. Le PCCSE est un programme de formation transdisciplinaire pour la prochaine génération de cliniciens-chercheurs du domaine de la santé des enfants et des adolescents au Canada. Le PCCSE est le premier réseau national de treize centres de recherche dans le domaine de la santé des enfants et des adolescents qui se consacre à la formation de la prochaine génération de cliniciens-chercheurs afin qu'ils aient les connaissances spécialisées et les compétences nécessaires pour effectuer des recherches en santé avec et sur les enfants. En plus de l'ISFRS, les IRSC gèrent une gamme de programmes destinés à renforcer le contingent de chercheurs en santé. Le graphique ci-après montre le nombre de personnes en recherche dans le domaine de la santé partout au Canada qui ont bénéficié des divers programmes de bourses des IRSC en 2004-2005.

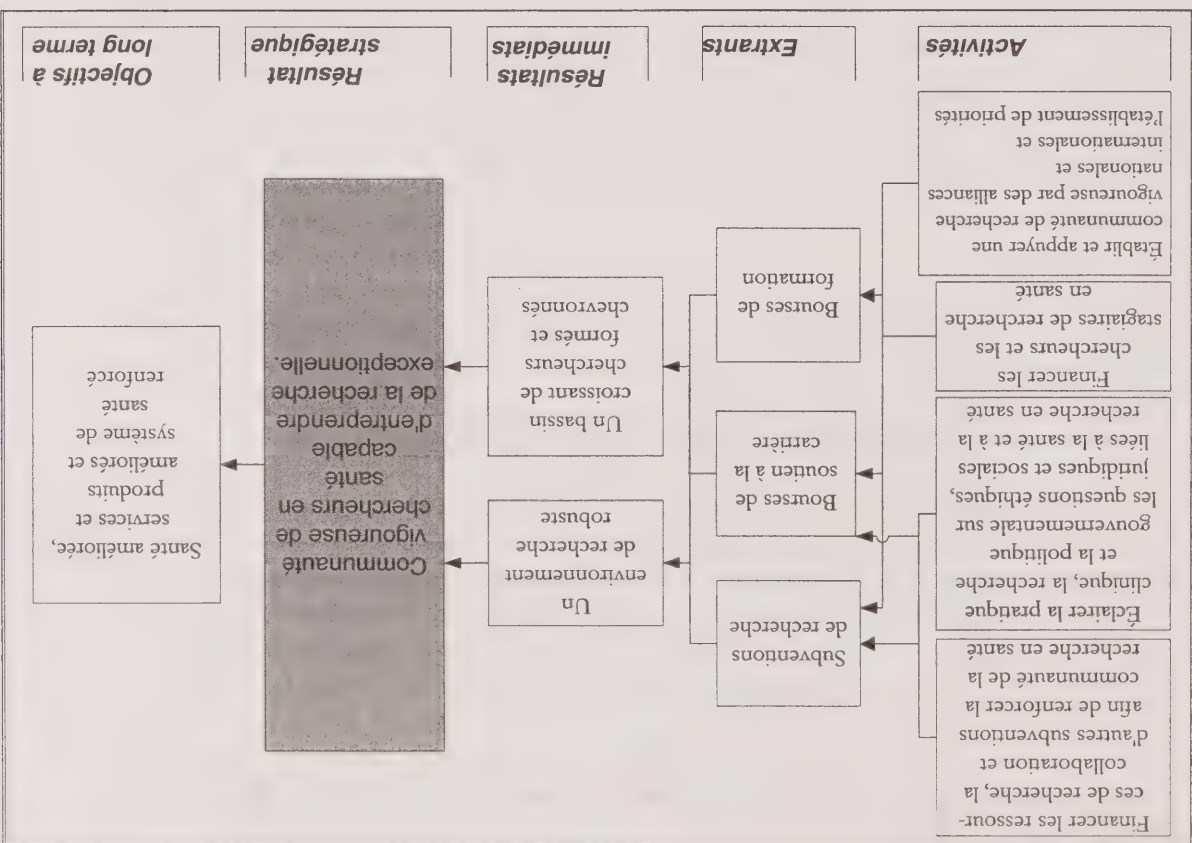
Risques et défis

En ce qui concerne le renforcement de la capacité de recherche, les IRSC et leurs partenaires font face à certains défis :

- Le pays fait face à des pénuries potentielles de personnel scientifique, de chercheurs et d'universitaires, y compris de professionnels médicaux, en raison du vieillissement de la population active et aussi de la concurrence internationale qui s'exerce pour le personnel hautement qualifié;
- Un financement soutenu de la recherche est nécessaire afin de continuer à appuyer un effectif croissant de chercheurs, stimulé par d'autres investissements en recherche, notamment la Fondation canadienne pour l'innovation et les Chaires de recherche du Canada.

Si on ne réussit pas à surmonter ces difficultés adéquatement, les IRSC et le Canada pourraient ne pas disposer du capital intellectuel suffisant pour effectuer les recherches nécessaires à une amélioration des soins de santé au Canada. De plus, si on n'aborde pas les enjeux liés à la capacité, on compromet la compétitivité économique du Canada.

Afin de mieux faire face à ces défis et de diminuer les risques, les IRSC ont fait du renforcement de la capacité en recherche une priorité et ont lancé des programmes afin de combler les lacunes à ce titre.



Résultat stratégique n° 2 : Chercheurs exceptionnels dans des milieux innovateurs

- Affectations globales de ressources à ce résultat stratégique : dépenses prévues : 172,3 millions de dollars; dépenses réelles en 2004-2005 : 149 millions de dollars.

Les IRSC sont déterminés à renforcer les milieux de recherche en santé canadiens en continuant à développer dans tous les sens et à soutenir l'excellence en recherche dans le domaine de la santé. Les IRSC continueront à soutenir davantage les équipes multidisciplinaires et multisectorielles de chercheurs. Les IRSC s'assureront de soutenir l'équilibre et le mélange appropriés de chercheurs en santé pour réaliser leur mandat et leurs objectifs stratégiques.

Les IRSC reconnaissent l'importance des nouveaux chercheurs pour l'entreprise canadienne de recherche en santé. Afin de produire une recherche en santé exceptionnelle, de classe mondiale, le Canada a besoin de chercheurs exceptionnels. De nouveaux chercheurs doivent être attirés vers le domaine, être appuyés, et bénéficier de possibilités de formation et de développement. De plus, il est important que le Canada offre un environnement de recherche de classe mondiale en fait d'infrastructure, d'aide aux étudiants et de financement de la recherche afin de retenir les meilleurs chercheurs au pays et de recruter d'excellents chercheurs de l'étranger.

La création d'un milieu de recherche robuste en mesure de réaliser une recherche de qualité exceptionnelle est une des stratégies de base que suivent les IRSC pour accomplir leur engagement à long terme qui consiste à améliorer les soins de santé et le système de soins de santé.

La constitution et le maintien d'un effectif national de chercheurs exceptionnels et d'un milieu de recherche de classe mondiale ont directement rapport au résultat stratégique n° 1, Recherche exceptionnelle. Ils ont également rapport au résultat habilitant n° 1, Partenariats efficaces et participation du public, y compris les activités pour initier les jeunes Canadiens à la science et à la recherche, et les encourager à s'engager dans ces domaines.

Comme le montre le modèle logique ci-dessous, l'atteinte de ce résultat procurera les bénéfices suivants aux Canadiens :

- un effectif toujours plus grand de chercheurs formés et extrêmement doués.
- un solide milieu de recherche.

Ce qui a été réalisé :

Le Groupe de travail d'experts des IRSC sur l'éthique chez les Autochtones s'est réuni l'an dernier pour analyser en profondeur les enjeux autochtones liés à la recherche et en débattre. Des lignes directrices pour la recherche en santé chez les Autochtones, pour assurer le caractère inclusif du processus, ont été élaborées au cours de l'exercice. Une première version sera terminée en mai 2005, qui sera soumise aux représentants autochtones, aux chercheurs et aux établissements par les centres CDCARS (Cadres de développement de la capacité autochtone de recherche en santé).

La première version des lignes directrices est maintenant disponible pour la consultation des Autochtones au niveau régional et national.

Des consultations publiques et ciblées sur un projet de Pratiques exemplaires des IRSC en matière de protection de la vie privée dans la recherche en santé ont eu lieu en 2004. Elles ont donné lieu à une rétroaction en ligne, à des mémoires écrits, à des ateliers à l'intention des intéressés et à des dialogues avec de petits groupes de citoyens.

Une réunion nationale sur invitation au sujet des *conflits d'intérêts institutionnels* a eu lieu en octobre 2004. La réunion avait pour objectif de : A) déterminer et clarifier les principales questions éthiques relatives aux conflits d'intérêts potentiels dans la commandite de la recherche en santé et la diffusion des résultats de la recherche, y compris le développement, la commercialisation et la publication; B) déterminer des stratégies concrètes, y compris des mesures à prendre immédiatement, pour gérer certains types de conflits d'intérêts institutionnels; C) Déterminer les aspects par rapport auxquels plus de recherche est nécessaire pour comprendre entièrement les complexités en jeu en matière d'éthique et y répondre. La réunion a débouché sur des stratégies concrètes pour gérer certains types de conflits d'intérêts institutionnels, la détermination de questions de recherche potentielles à financer par les IRSC, et un plan d'action permettant aux IRSC de s'attaquer formellement aux questions de conflits d'intérêts (à publier sur le site Web des IRSC en 2005).

En décembre 2004, le Comité de surveillance de la recherche sur les cellules souches s'est prononcé sur l'approche réglementaire proposée concernant l'article 8 (Consentement) et l'article 3 (Définition) d'un donneur d'embryon *in vitro* dans la Loi sur la procréation assistée. Un rapport sommaire de toute la rétroaction reçue au cours de la consultation sur les *Pratiques exemplaires des IRSC en matière de protection de la vie privée dans la recherche en santé* et une évaluation du processus de consultation seront rendus publics à l'été 2005. Le Comité de surveillance de la recherche sur les cellules souches a poursuivi son travail pour clarifier les *Lignes directrices en matière de recherche sur les cellules souches pluripotentes humaines* et en mettre le contenu à jour. Les lignes directrices modifiées ont été publiées en juin 2005.

7 : Encourager la discussion des questions d'ordre éthique et l'application des principes de l'éthique à la recherche en matière de santé : *Atteint*

Ce qui était prévu :

« Les IRSC sont résolus à promouvoir une recherche en santé qui répond aux normes internationales les plus élevées d'excellence et d'éthique. Les IRSC travaillent en collaboration avec de nombreux partenaires à l'élaboration des normes éthiques les plus élevées et à leur application dans la pratique. Les IRSC, le CRSNG et le CRSH ont créé ensemble un Panel d'experts et Secrétariat interagences en éthique de la recherche en 2001 pour fournir des avis sur l'évolution, l'interprétation, la mise en œuvre et la diffusion de l'Énoncé de la politique des trois conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains. Un rapport sera produit en 2006 sur les résultats de cette initiative de cinq ans, dotée d'un financement de 5,5 millions de dollars, et qui a pour objectif de promouvoir l'adoption de normes élevées visant à assurer la protection des sujets humains participant à des recherches et à renforcer la confiance du public et la responsabilité dans l'éthique de la recherche. »

Ce qui a été réalisé :

Le Conseil national d'éthique en recherche chez l'humain (CNERH) a continué d'être appuyé en 2004-2005. Pendant toute l'année, le CNERH a visité six instituts et a tenu deux séances d'examen de la recherche en sciences biomédicales ou sociales. En plus d'assurer le financement de base du CNERH et de diriger le groupe de travail sur l'agrement, les IRSC ont accueilli, avec Santé Canada, l'*Office for Human Research Protections*, le Groupe consultatif interagences en éthique de la recherche et le Collège royal des médecins et chirurgiens, la conférence annuelle du CNERH, qui a attiré 250 participants en mars 2005. Pour de plus amples renseignements sur le CNERH, voir son site Web à <http://www.ncchr-cnherh.org/francais/accueil.php>.

Le rapport final du Comité de travail national sur les placebos (CTNP) a été présenté aux IRSC et à Santé Canada le 30 juillet 2004. Le rapport final dans les deux langues officielles, sous forme imprimée et électronique, a été rendu public en octobre 2004. On peut le trouver à <http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/25139.html>. Une procédure a été établie pour donner suite aux allégations de non-conformité aux politiques de recherche, et un comité sur l'intégrité de la recherche a été formé aux IRSC. On a donné suite à 12 nouvelles allégations de non-conformité en 2004-2005.

8 : Contribuer au débat sur les politiques globales de la santé (éthique) : *Atteint*

Ce qui était prévu :

« En 2004-2005, les IRSC continueront de se fonder sur les travaux réalisés à ce jour : l'élaboration et la mise en œuvre d'une loi et de lignes directrices nationales s'appliquant à la recherche sur les cellules souches; l'élaboration et l'harmonisation de lois et politiques fédérales, provinciales et territoriales qui gouvernent la protection et la confidentialité des renseignements personnels sur la santé; l'harmonisation d'une politique nationale sur l'utilisation adéquate des placebos dans les essais contrôlés randomisés; et le besoin d'élaborer des lignes directrices nationales en matière d'éthique de la recherche avec des sujets autochtones. »

La bourse Douglas Kinsella de recherche au doctorat en bioéthique a été créée en 2004-2005. Le Bureau de l'éthique des IRSC et l'Institut de l'appareil locomoteur et de l'arthrite des IRSC ont pris l'initiative de rendre compte des réalisations du Dr Kinsella dans les domaines de la bioéthique ainsi que de la promotion du traitement éthique des patients et des participants aux recherches, en créant une bourse de recherche au doctorat portant son nom. Cette bourse sera décernée chaque année à une personne remarquable dont les travaux sont axés sur les questions éthiques se rapportant à la santé et à la recherche en santé.

Ce qui a été réalisé : Les IRSC ont lancé deux appels de demandes en janvier 2005 : un appel de demandes sur les questions éthiques, juridiques et sociales (QES) dans la santé et la recherche en santé – subventions de réseaux de recherche, et un appel de demandes sur les initiatives sur l'intégrité de la recherche clinique au Canada. En 2004-2005, des fonds ont aussi été mis à disposition dans des domaines liés aux QES comme la question des renseignements personnels dans la recherche en santé, la recherche en éthique et recherche empirique et conceptuelle sur les questions éthiques, juridiques et sociales dans les études auxquelles participent des femmes enceintes et des enfants. Pour plus de renseignements sur les possibilités de financement en 2004-2005, y compris les appels de demandes et les annonces de financement des priorités, voir <http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/26626.html>.

Ce qui était prévu : « Un fonds spécial de recherche de un million de dollars a été prévu à chaque année à titre de montant minimal de base en vue d'appuyer les initiatives stratégiques dans ce domaine comme partie intégrante du programme national de recherche en santé. Une attention particulière continuera d'être portée en vue d'aider à renforcer la capacité de recherche dans les domaines de l'éthique, du droit et des sciences humaines. »

6 : Promouvoir la recherche stratégique sur les questions éthiques, juridiques et socioculturelles liées à la santé : *Atteint*

Un autre exemple est « Relever les défis que posent les nouvelles possibilités en génétique pour la politique et les soins de santé », voir <http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/25846.html>. L'Institut de génétique des IRSC, l'Institut des services et des politiques de la santé, l'Institut de la santé publique et des populations, l'Office canadien de coordination de l'évaluation des technologies de la santé, et la Fondation des maladies du cœur du Canada ont établi un partenariat pour financer cette initiative qui a pour but d'affecter des subventions de fonctionnement au soutien de projets de recherche. Grâce aux résultats ainsi obtenus, les prestataires de soins de santé, les administrateurs et les responsables des politiques disposeront des outils nécessaires pour améliorer la santé des populations et renforcer le système de soins de santé au Canada face à la croissance rapide du domaine des nouvelles technologies et aux connaissances associées à « l'ère de la génétique ».

Réseau canadien de recherche sur les bactérioses	Université de Calgary	1 900 000 \$	1 711 500 \$
Réseau canadien de l'information sur la santé	Université de Toronto	1 800 000 \$	0 \$
Réseau canadien contre les accidents cérébrovasculaires	Université d'Ottawa	3 525 000 \$	3 525 000 \$
Réseau canadien pour l'élaboration de vaccins et d'immunothérapies contre le cancer et les infections virales chroniques (CANVAC)	Université de Montréal	3 525 000 \$	3 525 000 \$
Réseau pour les études thérapeutiques et génétiques des cellules souches (StemNET)	Université d'Ottawa	2 708 250 \$	3 588 000 \$
Réseau canadien de recherche sur le langage et l'alphabétisation	Université Western Ontario	364 200 \$	482 400 \$
Réseau des aliments et des matériaux d'avant-garde (CAFBN)	Université de Guelph		1 320 000 \$
Etude intégrée en sciences naturelles, en sciences de la santé et en sciences sociales sur les effets des changements climatiques dans l'Arctique canadien côtier (Réseau ArcticNet)	Université Laval		1 530 350 \$
AllerGen - Réseau des gènes, des allergies et de l'environnement	Université McMaster	Les IRSC n'ont pas contribué à ce réseau en 2004-2005, mais y contribueront au cours des exercices futurs	
Contribution total des IRSC		24 434 950 \$	25 000 000 \$

5 : Aider le Canada à innover : Atteint

Ce qui était prévu :

« Les IRSC continueront de gérer chaque année 25 millions de dollars dans le Programme de réseaux de centres d'excellence, en collaboration avec Industrie Canada et les organismes fédéraux de financement suivants : le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG) et le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH). »

Ce qui a été atteint :

En plus de la série de programmes de commercialisation décrits plus loin dans le présent rapport, les IRSC ont investi 25 millions de dollars dans le Programme de réseaux de centres d'excellence (RCE). Le Programme des réseaux de centres d'excellence (RCE) est un programme fédéral administré conjointement par le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG), les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) et le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH), en collaboration avec Industrie Canada. En plus de cet investissement direct, les IRSC ont continué de collaborer avec des RCE individuels pour veiller à ce que les priorités des RCE concordent avec les priorités dégagées lors des consultations des instituts des IRSC. Pour de plus amples renseignements sur les programmes et les initiatives des RCE, voir <http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/7290.html>.

Le travail en collaboration des RCE vise à mobiliser les chercheurs canadiens des milieux universitaire, privé et public en vue du développement de l'économie nationale et de l'amélioration de la qualité de vie des Canadiens. L'objectif du programme concorde avec les trois piliers de la stratégie fédérale en sciences et technologie et les renforce en créant des emplois durables et en contribuant à la croissance économique, à l'amélioration de la qualité de vie et à l'avancement des connaissances. Le tableau suivant présente la contribution des IRSC à 10 réseaux en 2000-2001 et à 11 réseaux en 2004-2005.

Titre du projet de recherche	Etablissement de recherche	Exercice financier 2000-2001	Exercice financier 2004-2005
Réseau canadien de l'arthrite	Hôpital Mount Sinai (Toronto)	2 902 500 \$	2 347 500 \$
Mathématiques des technologies de l'information et des systèmes complexes	Université Simon Fraser (Burnaby, C.-B.)	960 000 \$	814 750 \$
Réseau de centres d'excellence en génie protéique	Université de l'Alberta	2 250 000 \$	2 103 500 \$
Réseau canadien sur les maladies génétiques	Université de la Colombie-Britannique	4 500 000 \$	4 052 000 \$

soutenir la prochaine génération de cliniciens-chercheurs et de créer des centres nationaux de recherche clinique en réseau. Les IRSC ont contribué à la création d'une coalition nationale qui comprendra la Fondation canadienne pour l'innovation, des organismes de bienfaisance dans le domaine de la santé, des organismes de recherche en santé des gouvernements provinciaux, des universités et des hôpitaux d'enseignement, des organismes d'éthique et de réglementation, des organismes de professionnels de la santé et des industries de la santé. La coalition mettra à profit le travail déjà entrepris par les IRSC et visera à transformer la capacité du Canada en recherche clinique.

4 : Améliorer l'efficacité du système d'examen par les pairs des IRSC : *Atteint*

Ce qui était prévu :

« En se dotant d'un mandat élargi, les IRSC ont vu continuellement croître le nombre de demandes de subvention et l'étendue des domaines de recherche des candidats, ce qui a mis à rude épreuve le processus d'examen par les pairs. En 2004-2005, les IRSC continueront leur projet pluriannuel afin de redresser la situation en mettant en œuvre des moyens qui amélioreront l'efficacité et l'efficience de ces processus, en particulier à l'aide de la soumission et du traitement électroniques dans tout le processus d'examen par les pairs. »

Ce qui a été réalisé :

Comme prévu, le système d'examen par les pairs a commencé à être informatisé en réponse aux priorités de recherche et à l'augmentation du nombre de demandes. La participation du public et des intervenants à la recherche en santé a été renforcée par un projet pilote consistant à inclure des membres de la collectivité au sein des comités de pairs. La responsabilité et la transparence du processus d'examen par les pairs ont été améliorées par ce même projet pilote. De nouveaux comités d'examen par les pairs ont été créés dans les domaines de la santé des Autochtones et des soins palliatifs. Ces nouveaux comités de pairs témoignent de l'approche multidisciplinaire, par problème, de la recherche en santé qui est en train d'être adoptée pour l'examen des demandes de financement de cette recherche.

La mise en service de RechercheNet, une initiative tirant parti de la technologie pour améliorer l'efficacité et l'efficience du système d'examen par les pairs, s'est poursuivie en 2004-2005 avec un projet pilote permettant la collecte et la distribution des examens, des renseignements relatifs à l'examen par les pairs et des recommandations des examinateurs externes. D'autres renseignements sur RechercheNet sont fournis plus loin, sous Résultats stratégique n° 2. Un projet pilote pour la présentation en ligne des demandes à cinq comités d'examen a été entrepris en 2004-2005.

Quinze comités pour les subventions et quatre pour les bourses ont participé au projet pilote RechercheNet. Quarante-seize pour cent des membres des comités de pairs ont considéré que RechercheNet rendait le processus d'examen par les pairs plus efficient.

Un exemple d'activité stratégique est l'Initiative de recherche clinique du Canada (IRCC), réaction des IRSC à un besoin clair et à la possibilité de renforcer la recherche clinique canadienne et d'accroître son application dans la pratique et les politiques. Depuis 2001, les IRSC dirigent un processus de consultation nationale, de définition des besoins et d'établissement de partenariats. Des plans ont été mis au point en vue de former et de

Les initiatives de recherche stratégiques ont continué d'être une source de financement pour les chercheurs et les organismes de recherche dans des domaines d'importance stratégique. En 2004-2005, le financement de programmes stratégiques s'est établi à 171 millions de dollars. En 2004-2005, les IRSC et les instituts ont entrepris des recherches stratégiques dans des domaines allant des temps d'attente aux services de santé pour les maladies génétiques, de la réduction des disparités sur le plan de la santé et de la promotion de la santé des populations vulnérables aux initiatives de formation stratégiques.

dans le Rapport sur les plans et les priorités.

Ce qui a été réalisé :

En 2004-2005, les IRSC ont affecté approximativement 28 % de leur budget de base pour les subventions et bourses au financement de possibilités de recherche stratégiquement dirigées, ce qui est très près de l'engagement de 30 % pour les trois prochaines années pris

« Les instituts des IRSC ont aussi défini collectivement un certain nombre de grandes initiatives stratégiques multi-instituts (p. ex. tabac, santé mondiale, médecine régénérative, réduire les disparités sur le plan de la santé; santé et environnement, santé rurale et du Nord) pour aborder de manière proactive les priorités de recherche en santé du Canada. Les IRSC consacrent 30 % de leur budget de base de subventions et bourses à ces initiatives de recherche stratégiques. »

Ce qui était prévu :

3 : Répondre aux priorités stratégiques en matière de santé : Atteint

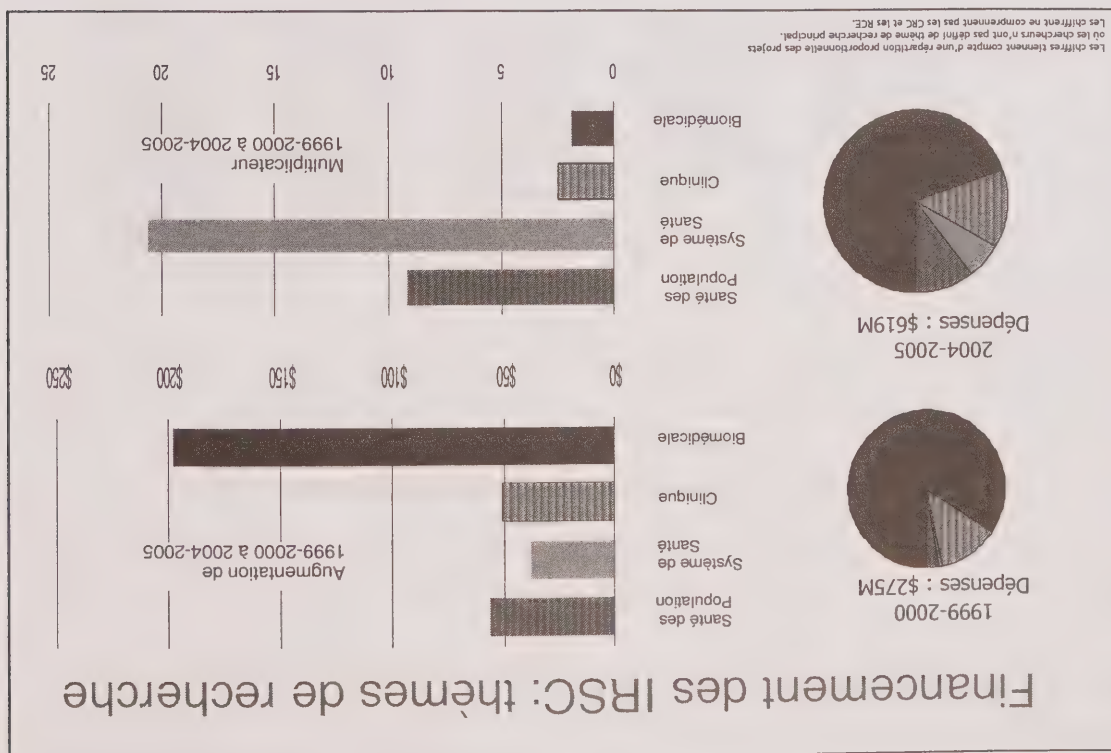
Le 1^{er} novembre 2004, l'Institut de la santé des Autochtones (ISA) des IRSC, a annoncé la première série d'appels de demandes (AD) lancée dans le contexte du nouveau programme de recherche communautaire sur le VIH/sida. Le programme appuie les demandes qui mobilisent des collectivités dans la recherche sur le VIH/sida, ce qui leur permet de prendre le contrôle de la promotion de la santé et des pratiques en la matière afin de réduire le risque d'infection par le VIH/sida et son incidence dans tous les contextes. Le programme invite les intéressés à présenter une demande dans deux volets de recherche communautaire : le volet autochtone et le volet général (non autochtone). Chaque volet comportera deux éléments constitutifs : recherche et renforcement des capacités.

Le programme de recherche communautaire sur le VIH/sida a été créé en même temps que la Stratégie canadienne sur le VIH/sida (SCVS) en 1998. Administré au début par Santé Canada, le Programme de recherche communautaire a été transféré aux IRSC en avril 2004. Le programme vise à appuyer les buts de la SCVS et à aider des groupes communautaires, des organisations non gouvernementales et des établissements à créer les connaissances nécessaires pour effectuer de la façon la plus efficace possible leur travail sur le VIH/sida.

Les IRSC avaient 160 ententes de collaboration officielles en place en 2004-2005. Les partenariats des IRSC sont décrits à <http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/27359.html>; voir également sous Résultat stratégique n° 2. Chaque institut a élaboré un plan stratégique qui établit les priorités de recherche découlant de son mandat. Ces plans établissent les priorités de recherche du Canada dans tous les domaines. Pour les plans stratégiques des instituts, voir <http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/9466.html>. Un excellent exemple de priorité de recherche relevant d'un institut est présenté sous Résultats, ci-dessous.

Des réseaux consultatifs ont été établis et maintenus pour veiller à ce que les plans et les priorités des IRSC demeurent actuels et pertinents, par exemple le Comité consultatif international du président <http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/2858.html> et le Comité du président sur le secteur bénévole et communautaire <http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/20158.html>.

Une nouvelle initiative de financement des IRSC, Partenariats pour l'amélioration du système de santé (PASS, gérée auparavant par la Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé), vise à produire des données de grande qualité en temps utile qui auront des effets positifs à court terme sur le système de santé canadien dans les domaines prioritaires de la recherche appliquée sur les services et les politiques de santé. Dix domaines prioritaires, notamment la gestion du lieu de travail dans le domaine des soins de santé, l'accès en temps opportun à des soins de qualité pour tous, et la gouvernance et la responsabilité, ont été identifiés durant des consultations nationales en 2004, ainsi que selon les thèmes du leadership, de l'organisation et de la politique des services infirmiers. Cette initiative a donné lieu à un appel de demandes en novembre 2004, les projets retenus sont censés commencer au début de l'automne 2005 et durer trois ans.



activités moléculaires dynamiques dans des conditions de vie à des niveaux de résolution jamais atteints auparavant. Cette équipe de physiciens, de chimistes, d'informaticiens et de neuroscientifiques a l'intention d'exploiter les avancées dans les domaines des sciences des matériaux et de la nanotechnologie pour améliorer les outils existants et en mettre au point de nouveaux pour l'étude des mécanismes neuropharmacologiques de base dans le cerveau - la fine pointe de la science et de la technologie.

Afin de reconnaître l'excellence de la recherche au Canada, les IRSC ont tenu le 24 novembre 2004 leur deuxième cérémonie annuelle « Un hommage à l'excellence dans la recherche en santé ». La cérémonie a permis d'honorer officiellement les meilleurs et les plus brillants chercheurs en santé et a permis d'attirer l'attention sur ceux qui soutiennent la recherche en santé pour leur remarquable contribution à l'amélioration de la santé des Canadiens, du système de santé et de l'économie fondée sur le savoir. Pour consulter les profils des huit lauréats des prix 2004, voir <http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/25561.html>.

2 : Faire progresser le programme national de recherche en santé : *Atteint*

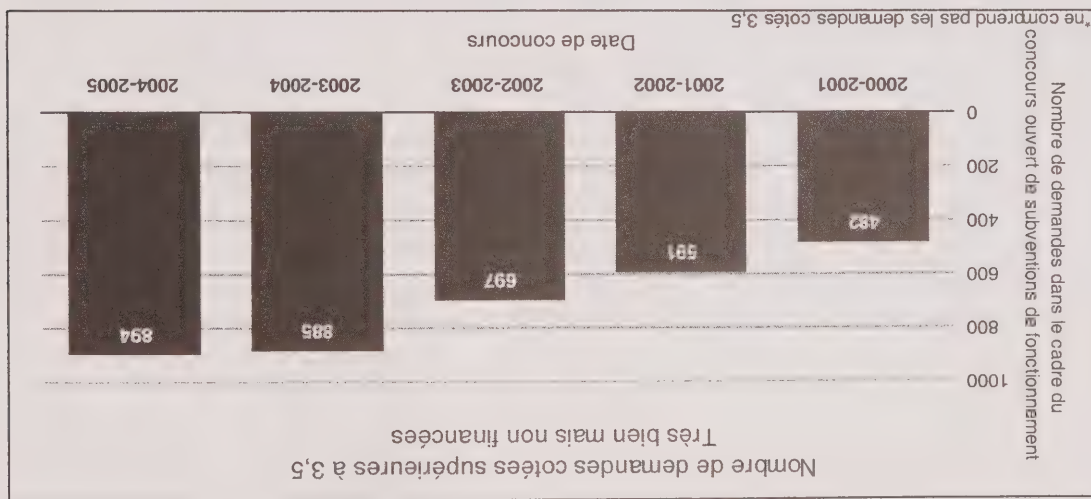
Ce qui était prévu :

« En 2004-2005, les IRSC continueront d'assurer une collaboration efficace et appropriée sur l'élaboration de programmes et de politiques avec les partenaires et les intervenants. Par exemple en 2004-2005, les IRSC récupéreront et commenceront à administrer le concours ouvert de subventions de la Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé (FCRSS) en ce qui a trait aux projets de recherche appliquée dans le domaine des services et des politiques de santé. Par ailleurs, un bon nombre d'instituts reverront et mettront à jour leurs plans stratégiques dans le cadre de consultations auprès de leurs milieux de recherche et intervenants. »

Ce qui a été réalisé :

Comme le graphique ci-dessous le montre, les IRSC continuent de financer des projets dans tout le spectre de la recherche en santé. La recherche biomédicale reçoit toujours la majorité des ressources, mais des augmentations soutenues sont constatées dans tous les autres secteurs de recherche.

Tel qu'il est indiqué, 28 % du budget des subventions et bourses des IRSC a été investi dans la recherche en santé stratégique afin de financer de nombreux projets à la fois excellents et innovateurs. Un exemple de recherche exceptionnelle inclut un projet de 6 millions de dollars dirigé par l'Institut du développement et de la santé des enfants et des adolescents (IDSEA) des IRSC pour étudier le développement cognitif et comportemental des nourrissons, des enfants et des adolescents. Plusieurs autres instituts participent à cette initiative : l'Institut de la santé des femmes et des hommes (ISFH), l'Institut des neurosciences, de la santé mentale et des toxicomanies (INSM), et l'Institut de la santé publique et des populations (ISPP), ainsi que la *National Alliance for Autism Research* (alliance nationale pour la recherche sur l'autisme). Dans le cadre de la principale initiative de recherche de l'INSM, Médecine régénératrice et nanomédecine, une équipe de l'Université de Montréal, sous la conduite de la Dr^{re} Isabelle Brunette, utilise une méthode femtolasere vraiment innovatrice pour améliorer les greffes de cornée. D'ici à la fin de la subvention d'équipe de cinq ans, on s'attend à ce que cette nouvelle approche se soit révélée hautement efficace en clinique, en réduisant sensiblement la durée de la chirurgie ainsi que les risques de rejet du greffon par l'hôte. Toujours dans la même initiative, une équipe de l'Université Laval, sous la direction du Dr Yves DeKoninck, utilise des approches nanotechnologiques qui pourraient permettre la manipulation et la mesure des



Après quatre années d'augmentation continue, le nombre de demandes reçues a commencé à diminuer légèrement en 2004-2005 (en grande partie par suite de nouvelles règles limitant le nombre de nouvelles demandes à une par chercheur), alors que le nombre de demandes financées a légèrement augmenté.

Bien que le nombre de demandes financées continue d'augmenter, comme le montre le graphique ci-dessus, il existe encore un écart croissant entre le nombre d'excellentes demandes présentées aux IRSC et le nombre que ceux-ci sont en mesure de financer.

1 : Financer les excellentes recherches en santé : *Atteint*

Ce qui était prévu :

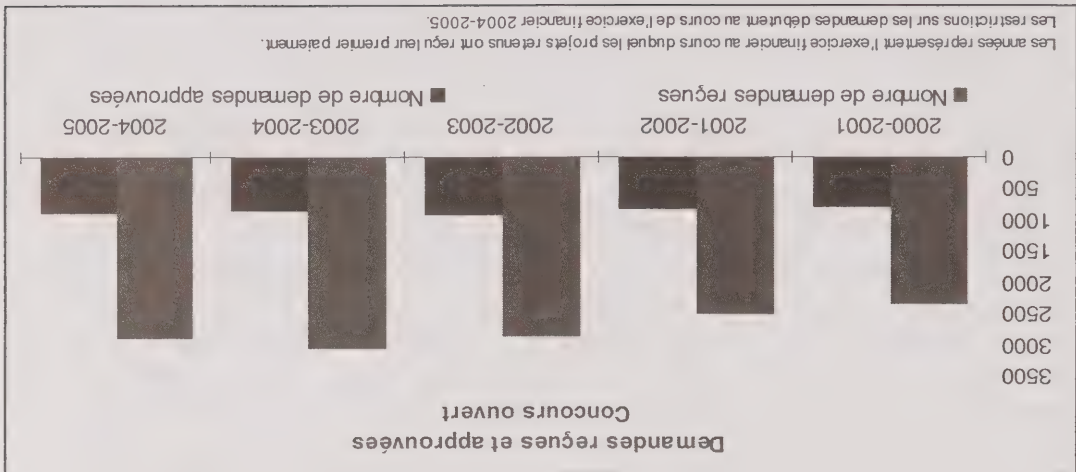
« Pendant les trois prochaines années, les IRSC raffermiront leur engagement à soutenir l'excellence en recherche, en attribuant 70 % de leur budget de base des subventions et bourses à des programmes de recherche non ciblée et entreprenant sur l'initiative de chercheurs. »

Ce qui a été réalisé :

En 2004-2005, les IRSC ont investi approximativement 72 % de leur budget de base au titre des subventions et bourses pour soutenir des projets de recherche non dirigés, entrepris à l'initiative de chercheurs et soumis à l'examen de pairs dans le cadre de concours ouverts. De plus, 28 % du budget a été investi dans des initiatives stratégiques et dirigées de recherche en santé. Les IRSC s'approchent donc de leur objectif de 30 % d'investissements dans la recherche en santé stratégique.

Le nombre total de subventions financées a continué d'augmenter en 2004-2005. Les IRSC ont attribué des subventions d'une valeur globale de 537 millions de dollars aux meilleurs projets de recherche selon un processus exhaustif d'examen par les pairs. Ils ont ainsi financé un total de 5 440 projets en 2004-2005 (ces montants couvrent les subventions dans les secteurs de résultats 1, 2 et 3, pour le financement dans les concours ouverts et stratégiques).

La demande de fonds pour la recherche en santé continue d'être forte, particulièrement dans les grands concours ouverts des IRSC. Le graphique suivant montre le nombre de demandes reçues et approuvées dans le plus grand concours ouvert des IRSC, le Programme des subventions de fonctionnement, au cours des cinq derniers exercices financiers.



Risques et défis

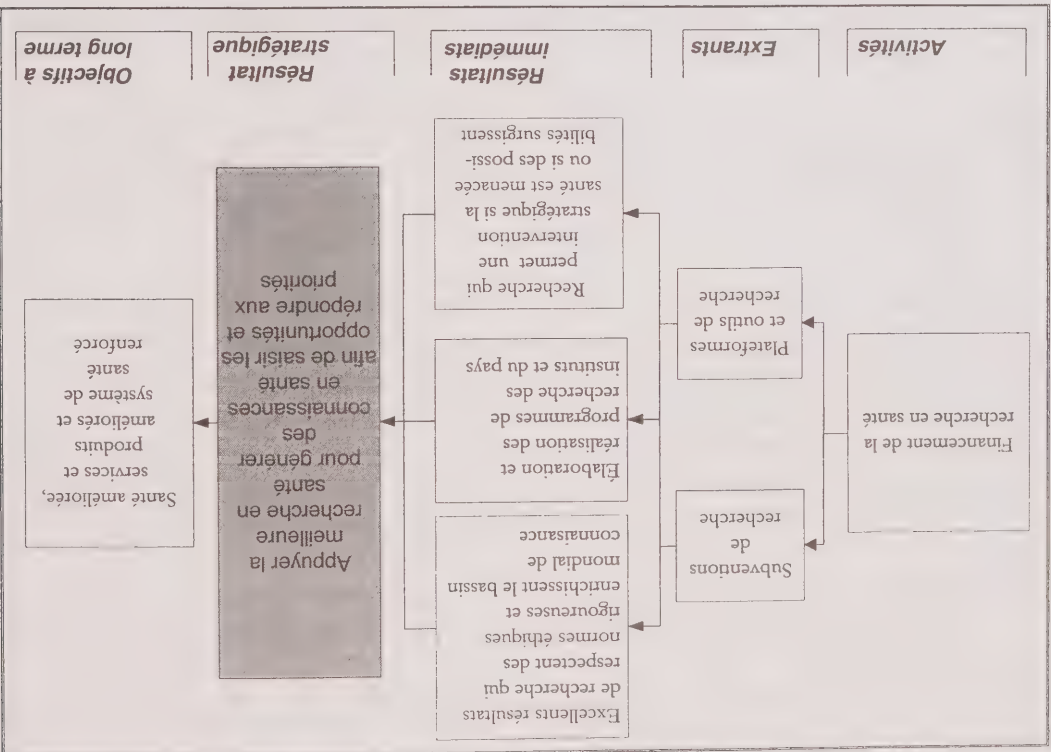
Pour obtenir les résultats liés au résultat stratégique n° 1, Recherche exceptionnelle, les IRSC doivent relever les défis suivants :

- repérer les recherches de haut calibre qu'ils financeront (le nombre de demandes de haute qualité dépasse de loin les fonds disponibles);
- favoriser les demandes dans un large éventail de domaines de recherche qui sont importants aux yeux des Canadiens;
- autoriser plus de projets tout en s'assurant que chacun a suffisamment de fonds pour obtenir des résultats.

S'ils n'arrivent pas à relever ces défis, les IRSC pourraient ne pas arriver à fournir la base de recherche nécessaire pour améliorer la santé et les soins de santé au Canada et ne pas trouver le bon équilibre entre le nombre de projets financés et la taille des subventions individuelles.

Pour relever ces défis et atténuer les risques, les IRSC :

- procèdent à un concours rigoureux faisant l'objet d'un examen par les pairs pour la sélection des demandes de financement;
- font activement appel à leurs conseils consultatifs d'institut et à un réseau de délégués universitaires pour s'assurer que toute la communauté de recherche en santé est au courant des possibilités de financement et des concours;
- reviennent régulièrement et rééquilibrent les nombres de subventions et de bourses et leurs valeurs;
- lancent des initiatives de recherche stratégiques qui englobent tout le spectre de la recherche en santé.



Résultat stratégique n° 1 : Recherche exceptionnelle

- Affectations globales de ressources à ce résultat stratégique : dépenses prévues : 523,7 millions de dollars; dépenses réelles en 2004-2005 : 510,4 millions de dollars

Le premier résultat stratégique des IRSC est une « recherche en santé exceptionnelle ». Pour réaliser ce mandat, les IRSC consacrent des ressources aux meilleurs projets de recherche canadiens possibles : la recherche qui est pertinente pour les priorités critiques et stratégiques en matière de santé, qui est éthique et humaine, et qui peut théoriquement avoir un fort impact, y compris des applications commerciales. Les IRSC appliquent un processus d'examen par les pairs rigoureux auquel participent des chercheurs en santé hautement qualifiés du Canada et d'autres pays, qui examinent toutes les demandes pour déterminer les meilleurs projets de recherche.

Les IRSC appuient la création de nouvelles connaissances grâce à la recherche en santé dans toutes les disciplines qui se rapportent à la santé. En appuyant une recherche exceptionnelle, les IRSC contribuent à la création de connaissances en santé de classe mondiale qui favorisent la santé des Canadiens et des populations à travers le monde.

« Recherche exceptionnelle » est en relation directe avec toutes les autres catégories de résultats. La recherche exceptionnelle doit être partagée et appliquée dans des pratiques, des programmes et des politiques, y compris donner lieu à des applications commerciales potentielles (résultat stratégique n° 3, Mettre en pratique les résultats de la recherche en santé). Dans le monde d'aujourd'hui, où les partenariats et la collaboration sont d'une importance cruciale pour la création de connaissances et leur application, des Partenariats efficaces et la participation du public (résultat habilitant n° 1) rendent possible la réalisation d'une recherche exceptionnelle en faisant en sorte que les principaux intervenants et le public participent au processus de recherche. Enfin, la capacité des IRSC d'œuvrer efficacement et d'assurer la réalisation d'une recherche exceptionnelle est en relation directe avec le résultat habilitant n° 2, Excellence organisationnelle.

Comme le montre le modèle logique ci-dessous, l'atteinte de ce résultat procurera les bénéfices suivants aux Canadiens :

- d'excellents résultats de recherche qui répondent à des normes éthiques élevées et qui contribuent au savoir mondial;
- une élaboration et réalisation des programmes de recherche des instituts des IRSC et du pays;
- une recherche qui permet une intervention stratégique si la santé des Canadiens est menacée ou si des possibilités surgissent.

Section II – Analyse par résultat stratégique

Introduction

Dans cette section du *Rapport ministériel sur le rendement* de 2004-2005, les IRSC sont heureux de rendre compte du rendement dans les trois catégories de résultats stratégiques *Recherche exceptionnelle*, *Chercheurs exceptionnels dans des milieux innovateurs*, et *Mettre en pratique les résultats de la recherche en santé*. Ces rapports par résultat sont directement liés aux plans exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités* (RPP) de 2004-2005 des IRSC.

Le rendement est indiqué pour chaque résultat stratégique comme suit :

- Premièrement, à l'aide d'un graphique (Modèle logique), chaque résultat est placé dans la hiérarchie des résultats qui conduisent en bout de ligne à une meilleure santé et à de meilleurs soins de santé. La catégorie de résultats, y compris les résultats souhaités et la manière dont ils seront obtenus, est mise en contexte avec les buts organisationnels des IRSC;
- Deuxièmement, un résumé des principaux risques auxquels font face les IRSC dans chaque catégorie de résultats est présenté, avec les stratégies suivies de façon permanente pour les atténuer;
- Troisièmement, les principales activités et réalisations sont signalées pour chaque résultat stratégique, y compris le rendement par rapport à des engagements précis pris dans le RPP de 2004-2005. Des initiatives de recherche choisies sont présentées pour illustrer le rendement et les résultats dans chaque catégorie de résultats.

À l'heure actuelle, les IRSC ne sont pas en mesure de fournir des informations détaillées sur les ressources engagées dans des *secteurs d'activité de programme* précis sous chaque résultat stratégique pour 2004-2005. L'organisation est en train de se doter d'une capacité améliorée de rapport sur les ressources, à l'intérieur de la *Structure de gestion des ressources et des résultats* (SGRR), qui rendra possibles des rapports du genre à compter du RMR de 2005-2006.

Afin de fournir des informations détaillées sous une forme succincte, seulement des programmes et des activités clés ont été choisis pour illustrer le rendement par rapport aux plans et aux priorités de 2004-2005. Au besoin, des hyperliens conduisant à des sources en ligne sont inclus (IRSC, instituts et organisations externes) pour une information complémentaire.

Pour des descriptions détaillées de ce qui était prévu dans les catégories de résultats stratégiques, voir le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2004-2005 des IRSC à http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20042005/CIHR-IRSC/CIHR-IRSCr4501_f.asp.

Faire face à un nombre grandissant d'excellents projets de recherche

Tandis qu'augmentait le financement accordé aux IRSC au cours des dernières années, la capacité du Canada en matière de recherche en santé s'est accrue également. D'autres programmes fédéraux de soutien à la recherche, comme la Fondation canadienne pour l'innovation et les Chaires de recherche du Canada ont réussi à faire augmenter le nombre de chercheurs en santé hautement qualifiés ayant l'infrastructure et le temps requis pour effectuer des recherches de classe mondiale. Les IRSC ont été témoins d'une augmentation correspondante du nombre de demandes de financements reçues hautement cotées. Le résultat net est un fossé toujours plus large entre le nombre d'excellents projets présentés aux IRSC et le nombre de projets qui peuvent être financés.

Les IRSC se sont efforcés d'attirer des demandes représentant toute la gamme des disciplines visées par son mandat général, mais si les demandeurs ont l'impression d'avoir peu de chance de réussir les concours des IRSC, ils y participeront probablement de moins en moins à l'avenir.

Un des défis connexes des IRSC est de trouver l'équilibre entre la forte demande concernant les engagements pour le budget de l'année en cours et la nécessité de conserver une marge de manœuvre dans les budgets des futures années. Comme la plupart des subventions sont valables pour plus d'un an (habituellement de trois à cinq ans), les approbations pendant l'année en cours engagent également des fonds pour les années futures, ce qui a une incidence sur le nombre de nouveaux projets qui peuvent être approuvés à l'avenir.

Gestion des attentes des partenaires

Les partenaires, qu'il s'agisse du gouvernement fédéral ou d'organisations bénévoles œuvrant dans le domaine de la santé, attendent des IRSC qu'ils appuient leurs buts et qu'ils soient prêts à fournir une partie des ressources. Les IRSC doivent établir des priorités parmi les partenariats en établissant un équilibre entre leur soutien aux possibilités scientifiques d'avenir et une réponse efficace aux problèmes actuels.

Mettre l'accent sur les programmes et les mécanismes fondamentaux

Les instituts des IRSC subissent une pression bien compréhensible qui les force à se consacrer aux nombreuses priorités de recherche inscrites à leurs programmes. Cette situation se traduit par une pléthore d'initiatives stratégiques et de nouveaux outils pour le soutien de la recherche. Dans l'avenir, les IRSC doivent chercher à cerner et à utiliser les outils et les mécanismes les meilleurs et les plus efficaces plutôt que de créer des sous-programmes pour chaque priorité de recherche.

Ces défis ne sont pas uniques aux IRSC, et nous ne nous bornons pas à examiner les analyses internes pour élaborer des stratégies et des moyens d'action; nous consultons nos partenaires et d'autres organisations semblables à la nôtre partout dans le monde. Une brève section sur les défis et les risques associés à chaque résultat stratégique et habilitant précède chaque rapport par résultat.

remplir les engagements pris dans le Plan décennal pour consolider les soins de santé, en vue d'établir des points de repère fondés sur des faits concernant les temps d'attente médicalement acceptables. Les initiatives financées aideront les sous-ministres à établir des points de repère dans cinq domaines prioritaires : cancer, cœur, imagerie diagnostique, remplacement

d'articulation et restauration de la vue.

Les IRSC ont également guidé les décisions des sous-ministres de la Santé dans d'autres domaines prioritaires, notamment la santé des populations vulnérables. L'initiative « Réduire les disparités sur le plan de la santé » est une initiative nationale dirigée par l'Institut de la santé des femmes et des hommes (ISFH) des IRSC et co-dirigée par l'Institut de la santé publique et des populations (ISPP), en collaboration avec Santé Canada, l'Initiative sur la santé de la population canadienne, l'Agence de santé publique du Canada, le Secrétariat national pour les sans abri, le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH), la Fondation des maladies du cœur du Canada, le Groupe de travail fédéral provincial territorial (FPT) sur les disparités sur le plan de la santé, et Citoyenneté et Immigration Canada ainsi que tous les instituts des IRSC. Au cours des trois dernières années, trois appels de demandes ont été lancés. Les deux premiers appels de demandes ont attiré presque 100 réponses dans tout le pays, et 24 équipes de recherche interdisciplinaires ont été subventionnées pour une période d'un an. Ces équipes de recherche interdisciplinaires effectuent maintenant de la recherche chez les Autochtones, les immigrants, les réfugiés, les personnes handicapées, les pauvres, les sans abri, ceux qui sont stigmatisés, les personnes âgées, les enfants et les jeunes placés dans des situations désavantageuses, les gens faiblement alphabétisés et les femmes en situation précaire. Il s'agit des populations vulnérables du Canada, celles qui risquent plus souvent que d'autres de tomber malades et sont moins susceptibles de recevoir les soins de santé appropriés. Le troisième appel de demandes, qui offre du financement plurianuel pour des projets de recherche dans le cadre de subventions d'équipes interdisciplinaires de renforcement des capacités (EIRC), a reçu un nombre impressionnant de réponses de la communauté de chercheurs. Un total de 73 lettres d'intention ont été soumises à ce programme, et les décisions relatives au financement seront publiées en mars 2006. Cette initiative a aussi donné lieu à une séance de réflexion internationale et, en mars 2004, a co-parrainé un forum national de politique sur la réduction des disparités en matière de santé (avec l'Initiative sur la santé de la population canadienne, le Bureau de l'expert scientifique en chef de Santé Canada, et le Groupe de travail FPT sur les disparités sur le plan de la santé du Comité consultatif FPT sur la santé de la population et la sécurité de la santé). Les recommandations issues du Forum national de politique sur la réduction des disparités en matière de santé ont éclairé les discussions des sous-ministres de la Santé en 2005 et les six documents de synthèse préparés et discutés dans le cadre de ces activités ont été publiés dans un numéro spécial de la *Revue canadienne de santé publique*. Dans l'ensemble, l'un des principaux objectifs de l'initiative « Réduire les disparités sur le plan de la santé » est de guider les programmes et les politiques visant à améliorer l'accès aux services de santé et à promouvoir la santé des populations vulnérables.

Faire une différence pour les Canadiens

Le plus récent *Sondage sur les soins de santé au Canada* (novembre 2004)⁴, une enquête annuelle auprès des prestataires de soins de santé, des gestionnaires et du public canadien, montre que les Canadiens continuent d'être préoccupés par l'état du système de soins de santé, bien que 52 % croient que l'accord fédéral-provincial-territorial sur la santé améliorera l'accès en temps utile à des soins de santé. Les soins de santé continuent d'être le plus important enjeu auquel fait face le Canada (40 %). L'enquête montre également que la population est très en faveur d'un appui accru de la recherche en santé :

- 81 % des Canadiens appuient un financement public accru de la recherche en santé;
- 70 % des Canadiens sont en faveur d'incitatifs visant à accroître le financement public-privé de la recherche en santé.

Les Canadiens comprennent et reconnaissent à sa juste valeur le rôle de la recherche en santé, et ils sont fiers des remarquables contributions du Canada aux connaissances et à la santé au fil des ans. La recherche en santé :

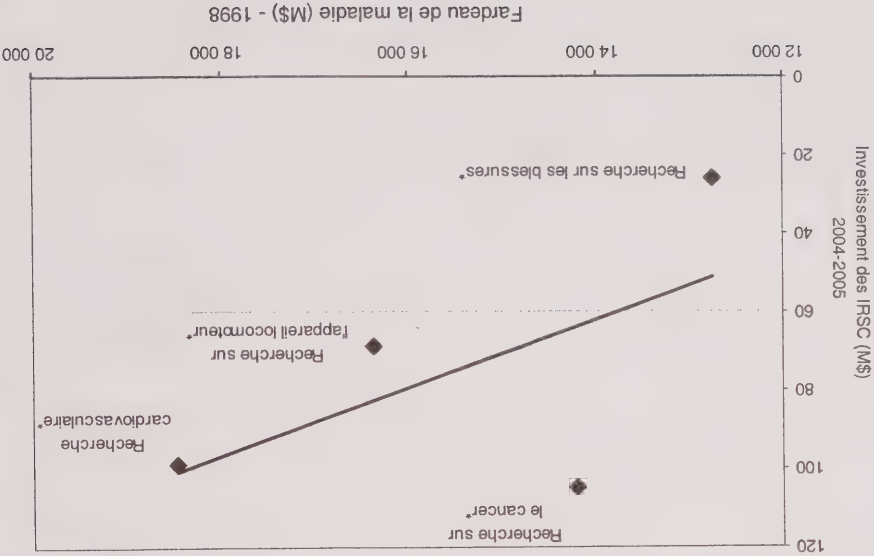
- aide à rendre le système de santé dans son ensemble plus efficace et plus efficient;
- améliore l'état de santé individuel et collectif;
- contribue à la santé des populations partout dans le monde;
- assure aux Canadiens l'accès à la somme mondiale de connaissances et de recherches nouvelles.

Les avantages de la recherche ne se limitent pas à l'amélioration de la santé et du système de santé. La recherche en santé :

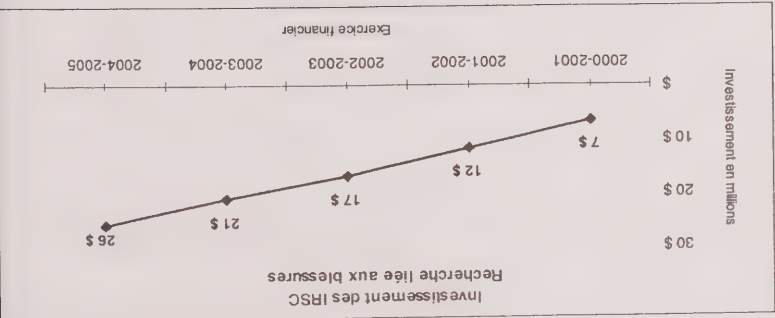
- rehausse le niveau et la qualité de vie, ainsi que la société canadienne;
- offre un potentiel économique et crée des emplois par la formation de nouvelles sociétés et entreprises pour créer de nouveaux produits et processus que rendent possibles les résultats de la recherche;
- favorise une culture d'innovation et de prise de décision fondée sur des faits.

Les IRSC se concentrent sur les questions de santé et les possibilités de recherche qui présentent le plus d'intérêt pour les Canadiens. La question des temps d'attente représente un parfait exemple. Le public, les prestataires de soins de santé et les pouvoirs publics à tous les niveaux ont reconnu que les temps d'attente constituent une préoccupation prioritaire. En vertu du nouvel Accord sur la santé, les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, avec leurs partenaires dans le système de soins de santé, prennent des mesures pour réduire les délais dans des domaines clés. À la fin de février 2005, l'Institut des services et des politiques de la santé (ISPS) des IRSC, en partenariat avec la Conférence des sous-ministres provinciaux et territoriaux de la Santé, l'Institut du cancer et l'Institut de l'appareil locomoteur et de l'arthrite des IRSC, ont lancé un appel de demandes « à réponse rapide » pour s'attaquer au problème. Les initiatives financées visent à fournir aux sous-ministres des synthèses de données probantes pour les aider à

⁴ Sondage sur les soins de santé au Canada 2004; www.hc-sc.gc.ca.



Le graphique ci-dessous illustre la relation entre le fardeau des maladies et le financement des IRSC, pour chacun des catégories de maladies énumérées ci-dessus :



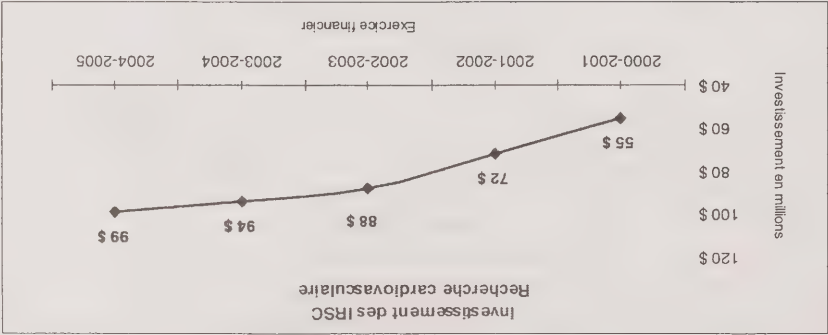
Au total, les IRSC investissent quelque 26 millions de dollars dans la recherche sur les blessures dans tout le Canada.

Blessures

- En 1998, au Canada, les blessures, tant non intentionnelles qu'intentionnelles (notamment le suicide), ont coûté plus de 12,7 milliards de dollars en coûts directs et indirects et viennent au quatrième rang après les maladies cardiovasculaires et celles de l'appareil locomoteur, y compris l'arthrite et le cancer.
- Les efforts des IRSC en matière de recherche sur les blessures sont coordonnés par le Dr Morris Barer de l'Institut des services et des politiques de la santé et par le Dr Cy Frank de l'Institut de l'appareil locomoteur et de l'arthrite. De plus, d'autres instituts, notamment l'Institut du vieillissement, ont ciblé les blessures comme thème prioritaire de recherche.

Maladies cardiovasculaires

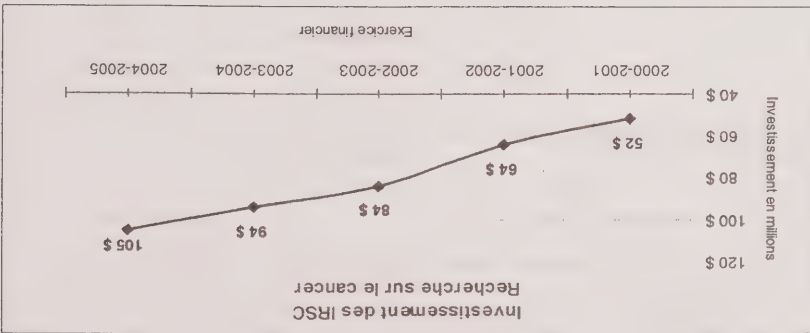
- Les maladies cardiovasculaires sont les maladies les plus coûteuses affectant les Canadiens. En 1998, elles ont causé 18,5 milliards de dollars en dépenses, soit 11,6 % du coût total de toutes les maladies pour le Canada. Sur ce chiffre, 6,8 milliards de dollars correspondaient à des coûts directs, particulièrement les soins hospitaliers, et 11,7 milliards de dollars à des coûts indirects, la plupart dus aux décès prématurés.
- L'Institut de la santé circuloirte et respiratoire (ISCR) des IRSC, sous la direction du Dr Bruce McManus, soutient les recherches sur la cause, la prévention, le dépistage, le diagnostic, le traitement, les systèmes de soutien et les soins palliatifs en matière de maladie cardiaque, et d'une gamme variée d'autres problèmes associés aux poumons, au cerveau, au sang et aux vaisseaux sanguins. Les priorités de recherche de l'Institut comprennent : l'influence du sexe et du genre sur le risque de maladie cardiovasculaire et pulmonaire, l'interaction des gènes et de l'environnement pour déterminer la susceptibilité à la maladie circuloirte et respiratoire, la gestion de la maladie chronique, les soins palliatifs et de fin de vie, la médecine régénérative, le tabac en relation avec les maladies cardiaques et pulmonaires, l'inflammation et la thrombose, l'imagerie cellulaire et moléculaire, la réanimation en cas de mort soudaine dans la communauté, l'utilisation des sciences informatiques et des mathématiques pour améliorer notre compréhension des maladies circuloirtes et respiratoires ainsi que les causes et respiratoires des problèmes circuloirtes et respiratoires.



Globalement, les IRSC investissent selon les estimations 99 millions de dollars dans la recherche sur les maladies cardiovasculaires.

Cancer

- En 1998, le cancer a coûté plus de 14 milliards de dollars aux Canadiens. De ce total, 2,5 milliards sont consacrés aux coûts directs, les frais d'hospitalisation et les médicaments par exemple, alors que 11,75 milliards sont affectés aux coûts indirects, comme la mortalité précoce ou l'invalidité.
- L'Institut du cancer (IC) des IRSC, sous la direction du Dr Philip Branton, appuie la recherche visant à réduire le fardeau du cancer pour les personnes et les familles. Ses objectifs sont de prévenir et de traiter le cancer, tout en améliorant la santé et la qualité de vie des personnes atteintes de la maladie. L'IC, en collaboration avec ses partenaires, a désigné six priorités de recherche principales : soins palliatifs et de fin de vie, profil moléculaire des tumeurs, dépistage précoce, imagerie moléculaire et fonctionnelle, comportement à risque et prévention, et essais cliniques. Les autres priorités sont entre autres le renforcement des capacités et la formation en recherche sur le cancer ainsi que la promotion de la recherche qui porte sur de nouveaux traitements prometteurs.



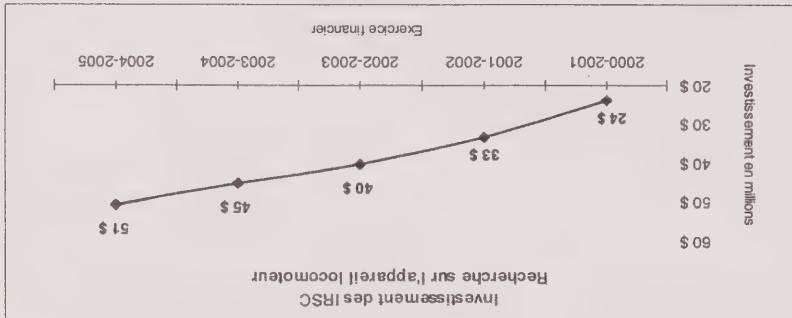
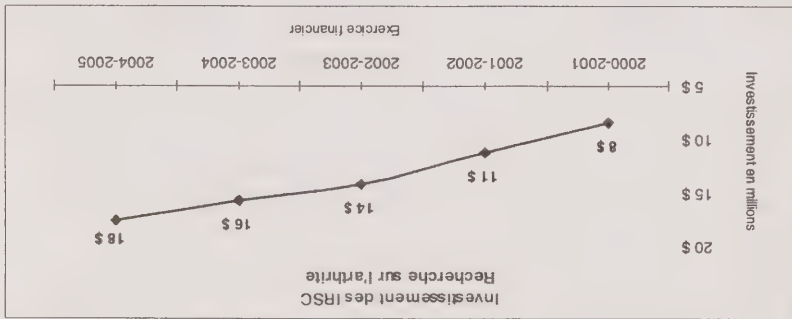
- Globalement, les IRSC investissent environ 105 millions de dollars dans la recherche sur le cancer dans tout le Canada.

Exemples d'activités des IRSC liées aux problèmes de santé auxquels les Canadiens sont

confrontés.

Investissement des IRSC pour s'attaquer au problème

- Dans l'ensemble, les IRSC ont investi en 2004-2005 dans tout le Canada environ 18 millions de dollars dans la recherche sur l'arthrite et quelque 51 millions de dollars dans la recherche sur les maladies musculo-squelettiques.

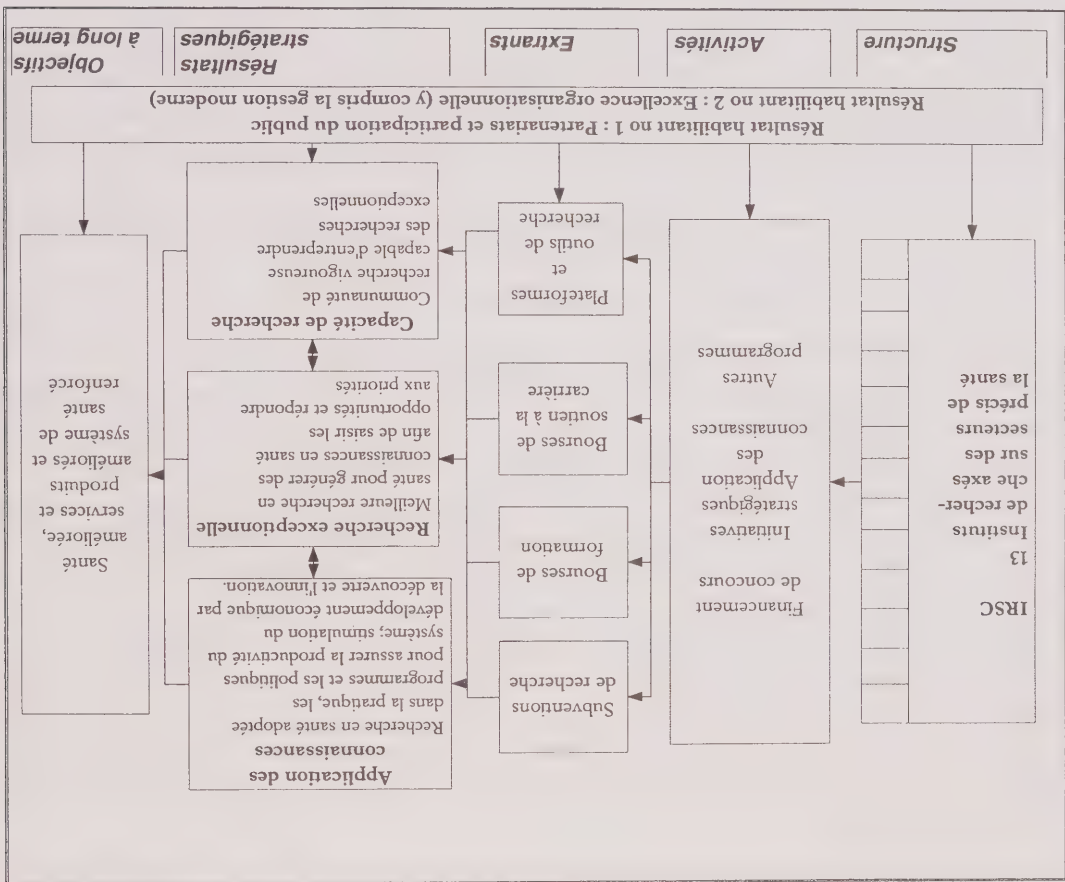


Arthrite et appareil locomoteur

- En 1998, les troubles de l'appareil locomoteur (arthrite et ostéoporose) ont coûté aux Canadiens plus de 16,4 milliards de dollars, le coût le plus élevé après les maladies cardiovasculaires. De ce chiffre, 2,6 milliards de dollars représentent des coûts directs (médecins, soins hospitaliers, médicaments) et 13,7 milliards de dollars correspondent à des coûts indirects, entre autres l'invalidité et le décès prématuré.
- L'Institut de l'appareil locomoteur et de l'arthrite (IALA) des IRSC, dirigé par le Dr Cyril Frank, appuie la recherche visant à améliorer la vie active, la mobilité et le mouvement, et à étudier les causes, la prévention, le dépistage, le diagnostic, le traitement, les systèmes de soutien et les soins palliatifs relativement à un large éventail de conditions, dont l'arthrite, qui est le principal sous-ensemble des troubles locomoteurs. Ses trois priorités de recherche sont l'activité physique, la mobilité et la santé; les lésions, la réparation et le remplacement des tissus; la douleur, l'incapacité et les maladies chroniques.

Travailler vers les objectifs à long terme des IRSC

Le modèle suivant illustre les liens entre la structure, les activités, les résultats et les résultats stratégiques à long terme de l'organisation de l'IRSC, et la manière dont ils contribuent aux objectifs à long terme de la santé et renforcer le système de soins de santé.



Pourquoi la recherche en santé est importante pour les Canadiens

Dans le tableau suivant, la colonne de gauche présente des renseignements relatifs à des catégories de maladies clés. Ces renseignements incluent une estimation du coût global pour l'économie canadienne selon la plus récente édition de la publication (1998) *Le fardeau économique de la maladie au Canada*, ainsi que des informations sur l'Institut des IRSC qui s'intéresse le plus directement à chaque catégorie de maladies. La colonne de droite présente les grandes lignes des dépenses des IRSC au titre de la recherche en santé dans chaque catégorie au cours des cinq dernières années. Le but de ce tableau est d'illustrer les contributions des IRSC en relation avec ces catégories de maladies clés.

Le financement de la recherche par les IRSC entre dans quatre grandes catégories :

1. Programmes de financement de la recherche (y compris les essais contrôlés randomisés)
2. Programmes du personnel de recherche : Programmes de formation et appui salarial
3. Programmes de partenariat
4. Possibilités de financement stratégiques annoncées dans le cadre des appels de demandes

Les IRSC dirigent une importante portion (70 %) de leur budget des subventions et bourses vers des concours « ouverts », ou de recherche entreprise à l'initiative des chercheurs, pour le financement de subventions de divers types, de bourses de formation et de bourses salariales. « Ouverts » signifie que le sujet de la recherche n'est pas limité tant qu'il a rapport à la santé et que la recherche est jugée excellente dans le cadre d'un processus d'examen par les pairs indépendant. Par cette forme de financement, les IRSC appuient la recherche en santé dans tous les domaines. Les IRSC dirigent 30 % de leurs fonds pour appuyer des possibilités de recherche stratégiques, qui correspondent à des priorités de recherche en santé de l'organisation et de l'ensemble du gouvernement. Les domaines de recherche stratégiques sont déterminés par les instituts, habituellement dans le cadre de consultations avec les principaux intéressés. La recherche stratégique permet de donner suite à des défis en matière de santé et à des possibilités scientifiques hautement prioritaires pour les Canadiens. Les initiatives de recherche stratégiques recourent souvent les mandats de plusieurs instituts et font intervenir des partenaires nationaux et internationaux.

Processus d'examen par les pairs : assurer l'excellence

En 2004-2005, les IRSC ont reçu plus de 7 800 demandes de financement. Un rigoureux système d'examen par les pairs (voir <http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/820.html> pour de plus amples renseignements) garantit que seules les propositions qui répondent à des normes internationales d'excellence sont financées.

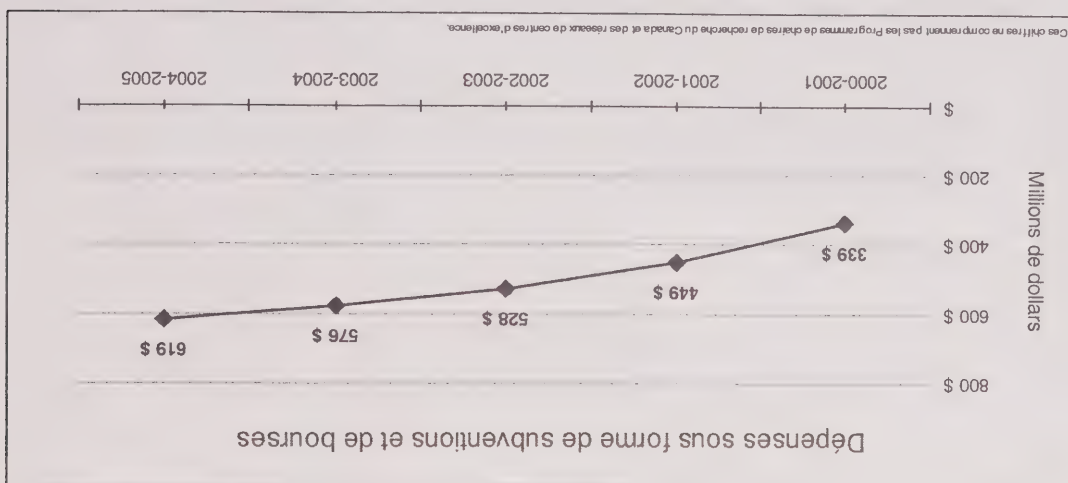
Plus de 2 300 examinateurs experts participent chaque année aux comités et aux processus d'examen par les pairs des IRSC. Ces experts examinent les propositions sous l'angle de leur importance pour faire avancer les connaissances, de leur approche scientifique et de leur caractère innovateur. Ils examinent les qualifications et le dossier des chercheurs de même que la disponibilité des ressources et de l'expertise nécessaires aux études proposées. Les recommandations des comités concernant le bien-fondé des demandes sont examinées par le conseil d'administration qui décide du nombre de demandes qui seront financées à même le budget déjà approuvé. Pour les demandes présentées en réponse aux initiatives stratégiques des instituts, les décisions liées au financement sont prises par les directeurs scientifiques des instituts, qui distribuent les budgets stratégiques attribués par le conseil d'administration.

Ressources humaines : contribuer à l'excellence organisationnelle

Une force centrale d'une organisation bien dirigée est la qualité de son personnel, de même que la qualité des programmes de ressources humaines existants pour assurer que les bonnes personnes sont aux bons postes et sont reconnues pour leur contribution à la réalisation de la mission de l'organisation. De récentes initiatives dans le domaine des ressources humaines sont signalées sous *Résultat habilitant 2 : Excellence organisationnelle*. En 2004-2005, les IRSC employaient 344 personnes pour mettre à exécution leurs programmes, soit 282 ETP à Ottawa et 62 employés dans les bureaux des instituts au sein d'universités partout au pays (grâce à des subventions d'appui aux instituts).

Approche de financement des IRSC

Avec des dépenses annuelles pour les subventions et bourses de 619,1 millions de dollars en 2004-2005, les IRSC financent plus de 9 400 chercheurs en santé dans des universités, des centres hospitaliers universitaires, d'autres organismes de santé et des centres de recherche au Canada. Depuis le lancement des IRSC en juin 2000, le nombre de chercheurs subventionnés par les IRSC augmente constamment. Il est passé de 5 600 à plus de 9 400. Les dépenses des IRSC au titre des subventions et bourses ont pratiquement doublé, passant de 339 millions de dollars en 2000-2001 à tout juste plus de 619 millions de dollars en 2004-2005. Dans le plus important programme des IRSC, le programme ouvert des subventions de fonctionnement, la valeur moyenne des subventions annuelles est passée de 92 000 \$ par année en 2000-2001 à 108 500 \$ par année en 2004-2005.



Même si les dépenses au titre des subventions et bourses continuent d'augmenter, les IRSC ont réussi à maintenir leurs dépenses de fonctionnement à moins de 6 % des dépenses totales.

d'octobre 2005. On espère que cet atelier débouchera sur un partenariat tripartite entre les États-Unis, le Royaume-Uni et le Canada. Les détails de l'initiative sont décrits dans le rapport *Une nouvelle ère dans la recherche sur les soins palliatifs et les soins de fin de vie au Canada*, à <http://www.cihir-irsc.gc.ca/f/27756.html>.

Des exemples de recherche et d'activités financées par les instituts sont fournis dans tout le rapport pour illustrer comment la recherche en santé répond aux préoccupations prioritaires des Canadiens.

Les treize instituts sont les suivants :

- Institut de l'appareil locomoteur et de l'arthrite
- Institut du cancer
- Institut du développement et de la santé des enfants et des adolescents
- Institut de génétique
- Institut des maladies infectieuses et immunitaires
- Institut des neurosciences, de la santé mentale et des toxicomanies
- Institut de la nutrition, du métabolisme et du diabète
- Institut de la santé des Autochtones
- Institut de la santé circulatoire et respiratoire
- Institut de la santé des femmes et des hommes
- Institut de la santé publique et des populations
- Institut des services et des politiques de la santé
- Institut du vieillissement

Les instituts sont appuyés par un bureau à Ottawa dont les responsabilités générales et opérationnelles sont vastes. Le personnel est réparti entre un Bureau de l'éthique et quatre portefeuilles, qui relèvent tous du président : 1) le *Portefeuille des affaires générales* est responsable des communications, de la gouvernance, de la politique, de la planification, de l'évaluation et de la vérification; 2) le *Portefeuille de la recherche* a la responsabilité clé d'opérations comme l'établissement des priorités et des stratégies de recherche à la grandeur des IRSC, de la conception des programmes, du traitement des demandes de financement, de l'organisation de l'examen par les pairs indépendant des demandes de financement et de l'administration des fonds des subventions approuvées avec les agents des finances; 3) le *Portefeuille de l'application des connaissances* est responsable de la mise en œuvre de stratégies d'application des connaissances; et 4) le *Portefeuille des services et des opérations* appuie toute l'organisation par des fonctions de finances, d'administration, de ressources humaines et de technologie de l'information.

- Dans le cadre de la phase II, le prototype a été testé chez des humains (à l'automne 2004) et pourrait susciter de l'intérêt pour la mise au point d'autres technologies en vue de la commercialisation du dispositif.

Contexte de fonctionnement

Gouvernance

Les IRSC constituent un établissement public apparaissant à l'annexe II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. En tant qu'organisme gouvernemental autonome, les IRSC rendent compte au Parlement par l'entremise du ministre de la Santé.

L'organisme est régi par un conseil de vingt (20) membres qui ont été nommés par décret. Le président est à la tête du conseil d'administration.

Le conseil d'administration est guidé par le Comité de direction, le Comité de mise en candidature et les comités permanents suivants :

- Éthique
- Finances et planification
- Mesure du rendement, évaluation et vérification;
- Concours de subventions et bourses;
- Surveillance de la recherche sur les cellules souches.

Gestion

Comme premier dirigeant de l'organisation, le président reçoit les conseils de treize directeurs scientifiques (les chefs des instituts), un directeur de l'éthique, trois vice-présidents et une vice-présidente exécutive.

Les treize instituts des IRSC : une structure innovatrice qui favorise l'excellence

La structure virtuelle unique des instituts facilite les activités de recherche multidisciplinaires, intersectorielles et collaboratives. Collectivement et individuellement, les instituts s'intéressent aux domaines de recherche en santé qui présentent un intérêt immédiat et reconnaissable pour les Canadiens.

Par exemple, l'initiative *Soins palliatifs et soins de fin de vie*, dirigée par l'Institut du cancer, a changé le visage de la recherche sur les soins palliatifs au Canada et a représenté un exemple pour le reste du monde en mettant le Canada nettement à l'avant-scène. L'initiative réunit seize partenaires, dont l'Institut du cancer et sept autres instituts des IRSC, ce qui en fait la plus vaste initiative transversale montée par les IRSC à ce jour. En tout, 16,5 millions de dollars ont été engagés dans cette initiative. En outre, les IRSC ont maintenant établi un nouveau comité d'examen par les pairs qui se consacre uniquement aux demandes de subventions dans le domaine des soins palliatifs et des soins de fin de vie.

L'Institut du cancer travaille maintenant avec le *National Cancer Institute* des États-Unis et le *National Cancer Research Institute* du Royaume-Uni pour organiser un atelier international qui réunira une trentaine de chercheurs (dix de chaque pays) au Royaume-Uni au début

Une priorité fédérale permanente est la Stratégie d'innovation du Canada. Un récent rapport du Conférence Board du Canada³ comparait le rendement du Canada en matière d'innovation à celui de 10 autres pays – l'Australie, la Finlande, la France, l'Allemagne, l'Italie, le Japon, l'Espagne, la Suède, le Royaume-Uni et les États-Unis – selon 17 indicateurs de l'innovation. On compte parmi les forces du Canada signalées dans ce rapport « une prédisposition à collaborer et à partager les connaissances; une solide base de compétences; une main-d'œuvre hautement qualifiée; de solides valeurs sociales, y compris une reconnaissance du besoin de trouver un équilibre entre les objectifs sociaux et économiques ». Les possibilités incluent « devenir plus efficaces et effectuer dans les efforts de commercialisation en ciblant de nouveaux investissements canadiens; assurer un meilleur équilibre dans les ressources et les programmes gouvernementaux entre la R et D et la commercialisation; accroître les investissements privés dans la R et D, la formation, et la machinerie et l'équipement nouveaux; et améliorer la compréhension des compétences en innovation et les intégrer dans l'éducation permanente, la formation et les politiques d'immigration ».

Comme il est démontré du début à la fin du présent rapport, les IRSC sont un joueur clé dans le programme d'innovation. Le mandat des IRSC reconnaît le savoir comme un atout stratégique national, et leurs programmes sont conçus pour investir dans le capital intellectuel et entrepreneurial actuel et futur du Canada.

Par exemple, de nombreux projets financés dans le cadre du Programme de démonstration des principes ont permis de céder la technologie sous licence ou de former une société dérivée. Les IRSC ont reçu les rapports finals des deux premières années du Programme de démonstration des principes (2001 et 2002), qui montrent que huit nouvelles sociétés ont été formées et que treize nouvelles licences ont été concédées au terme des deux premières années de cette initiative. Le processus d'évaluation de ce programme sera continu. Un exemple de technologie fructueuse financée par le Programme de démonstration des principes serait celui des méthodes de criblage de médicaments mises au point par le Dr Brian O'Dowd. Lui et son équipe de l'Université de Toronto ont formé une société dérivée, Patobios Inc., pour commercialiser la technologie. D'autres exemples suivent :

- Le Dr Neil Reiner (Université de la Colombie-Britannique) a découvert une stratégie de ciblage de médicaments qui pourrait mener à la mise au point d'antibiotiques nouveaux, plus efficaces pour les infections nosocomiales, ainsi qu'un grand nombre de maladies infectieuses. Grâce à une subvention obtenue dans le cadre du PDP I, le Dr Neil Reiner pourra mettre cette nouvelle stratégie à l'essai en exposant des médicaments candidats à des microbes intacts, viables, en vue de démontrer l'efficacité de ce ciblage.
- Le Dr Mandar Jog, du *London Health Sciences Centre* à London (Ontario), en collaboration avec le Dr Suwas Nikumb, du Conseil national de recherches, a mis au point un dispositif multicanaux qui peut être implanté par chirurgie afin d'assurer une stimulation permanente et enregistrer les signaux cérébraux simultanément et chroniquement pour veiller à ce que la stimulation cible la région appropriée du cerveau. Une subvention reçue dans le cadre du Programme de démonstration des principes l'a aidé à mettre au point un dispositif prototype.

³ *Exploring Canada's Innovation Character: Benchmarking Against Global Best*, Conférence Board du Canada, juin 2004

étroite collaboration avec les six centres collaborateurs nationaux de l'ASPC, qui ont été établis en avril 2004 dans le but de « renforcer le système de santé publique du Canada en facilitant l'échange d'information et la collaboration entre les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, les établissements d'enseignement, les experts internationaux, les organismes non gouvernementaux, les chercheurs et les professionnels de la santé ». Pour de plus amples renseignements sur les centres nationaux de collaboration, voir http://www.phac-aspc.gc.ca/media/nr-rp/2005/2005_15_f.html.

L'Institut de la nutrition, du métabolisme et du diabète (INMD) des IRSC a continué de travailler à : *Canada en mouvement* (CEM), projet de recherche unique sur le Web conçu pour aider les Canadiens utilisent les podomètres et le nombre de pas qu'ils font chaque jour. Tous les adultes canadiens peuvent participer au programme en se rendant sur le site <http://www.canadainmouvement.ca>. Au cours de sa première année, CEM a démontré sa capacité à servir de plateforme en ce qui a trait à la recherche. Les résultats de la première série de projets de recherche financés seront publiés dans le numéro de décembre 2005 de la *Revue canadienne de santé publique*. De plus, dans le cadre d'une collaboration récente entre l'Association canadienne du diabète (ACD) et les Diététistes du Canada (DC), financée par l'Agence de santé publique du Canada, on a souligné la capacité de CEM d'agir à titre de plateforme de partenariat et son potentiel comme source d'évaluation de l'information. En mars 2005, l'INMD, l'ACD et les DC ont réuni divers publics pour examiner les prochaines étapes de CEM. Environ 60 praticiens de la promotion de la santé et de la prévention des maladies, chercheurs et responsables des politiques ont participé à cette réunion et ont offert un soutien retentissant en faveur de l'expansion de CEM. Si on trouve d'autres ressources, le développement de la plateforme signifierait que CEM continuerait de recueillir de l'information auprès des personnes quant à leurs niveaux d'activité physique et aux obstacles en matière de conditionnement physique, information qui sera utilisée par les chercheurs et qu'on ajouterait à la plateforme de mécanismes d'échange d'information afin de permettre aux groupes participant à CEM de fournir de l'information sur leurs programmes et d'obtenir en retour des renseignements pertinents sur l'évaluation. Le développement permettrait également de fournir aux groupes des outils d'amélioration de programme afin de les aider à soutenir leur engagement à l'égard de CEM. Au cours du processus, on établirait un système commun de mesures pour les outils de collecte de données de CEM au moyen duquel les chercheurs pourraient évaluer et même comparer une variété d'initiatives de promotion de la santé et de prévention des maladies.

Biotechnologie

Le secteur canadien de la biotechnologie est le deuxième en importance dans le monde. Les programmes des IRSC améliorent et préservent la position concurrentielle du Canada dans ce secteur de croissance. Le Programme de recherche des petites et moyennes entreprises (PME) et les Programmes de démonstration des principes de la phase 2 permettent à des sociétés de biotechnologie de s'associer à des chercheurs universitaires au Canada. Cette association peut permettre de stimuler le développement de nouvelles entreprises, de sociétés issues d'activités universitaires et de PME.

Les treize instituts appuient la recherche sur la santé publique et des populations. Le mandat de l'Institut de la santé publique et des populations (ISPP) des IRSC est d'appuyer la recherche axée sur les relations complexes (biologiques, sociales, culturelles, environnementales) qui influent sur la santé de la personne, des collectivités et des populations mondiales; la recherche porte également sur l'application de cette connaissance à l'amélioration de la santé à la fois de la personne et des populations. (Voir <http://www.cihir-irsc.gc.ca/f/12199.html> pour une description de l'ISPP et de ses domaines de recherche.) Les IRSC et leurs instituts travaillent en

Santé publique et modes de vie sains

Le gouvernement fédéral a déterminé un certain nombre de priorités nationales, divers ministères et organismes. Les IRSC collaborent et contribuent dans une grande mesure à ces initiatives transversales et horizontales. Des exemples clés relatifs au mandat des IRSC incluent les suivants :

Contribution des IRSC aux priorités du gouvernement du Canada

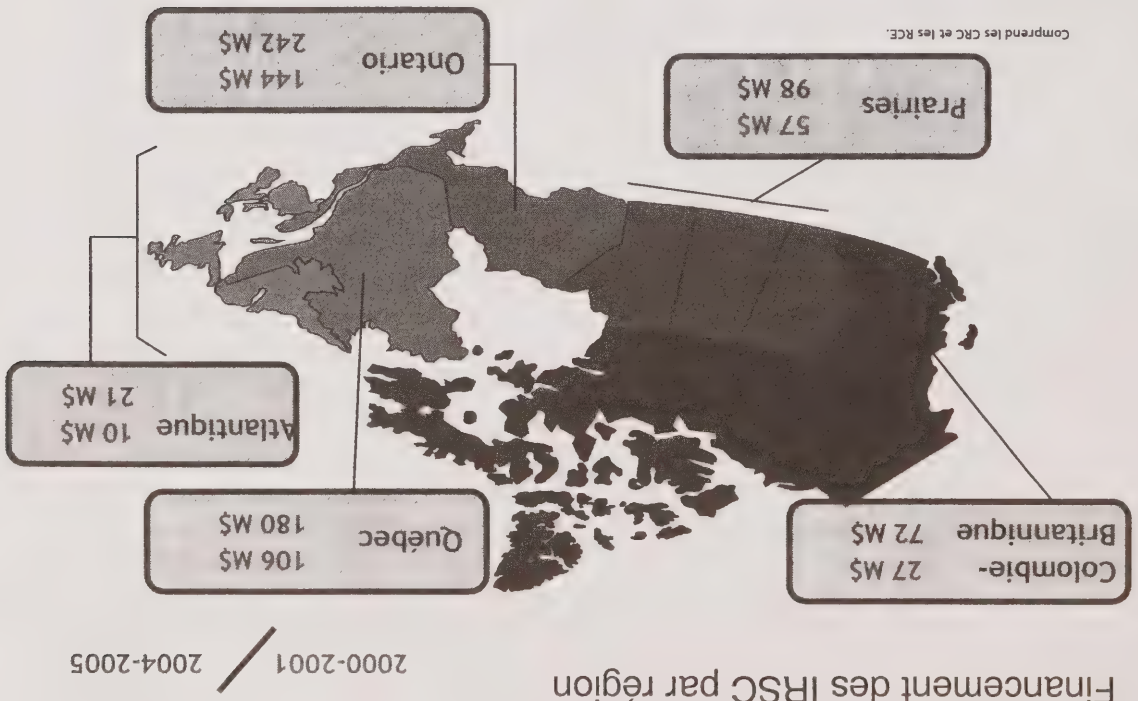
<i>La sécurité du revenu et l'emploi pour les Canadiens</i>		<i>Une croissance économique régionale forte</i>	<i>PIB par habitant</i>	<i>- Le financement des IRSC vient en aide aux chercheurs et aux instituts de recherche dans toutes les régions du pays, procurant des avantages sur le plan de l'économie et de l'emploi.</i>
	<i>Taux d'emploi</i>			<i>- La recherche en santé crée des emplois directs, pour les techniciens en recherche et le personnel des installations et services liés à la recherche, et des emplois indirects par l'intermédiaire des sociétés dérivées (biotechnologie, imagerie et services) et la mise au point de nouvelles lignes de produits par les sociétés existantes. Les IRSC financent des recherches sur l'impact de l'emploi sur la santé (p. ex. disparités sur le plan de la santé, santé mentale au travail).</i>

Résultat pour le gouvernement du Canada	Indicateur(s) pour le gouvernement du Canada	Contributions des IRSC	Une économie axée sur l'innovation et le savoir	Innovation; niveau de scolarité	- Les IRSC subventionnent la recherche qui en bout de ligne contribue à l'innovation qui est mesurée par le gouvernement du Canada au moyen : des dépenses brutes en recherche et développement en pourcentage du produit intérieur brut (DBRD/PIB), et du nombre de publications et de brevets scientifiques. - Les IRSC font d'importants investissements dans la formation de la prochaine génération de chercheurs par une aide salariale, des bourses aux étudiants du premier cycle et des cycles supérieurs, et des subventions de formation.	Population en santé	Espérance de vie; auto-évaluation de l'état de santé; mortalité infantile; modes de vie sains	- Les IRSC financent la recherche dans tous ces domaines.	Un système de soins de santé robuste	Temps d'attente; satisfaction des patients concernant les services de santé	- Les IRSC financent la recherche dans tous ces domaines.	L'environnement au Canada est protégé contre la pollution et assaini	Qualité de l'air; qualité de l'eau	- Les IRSC appuient un certain nombre d'initiatives de recherche portant entre autres sur la salubrité de l'eau et de l'air, et les influences environnementales sur la santé.
---	--	------------------------	---	------------------------------------	---	---------------------	--	---	--------------------------------------	---	---	--	------------------------------------	--

Les programmes des IRSC contribuent à un certain nombre de résultats du gouvernement du Canada signalés dans *Le rendement du Canada 2004*, le rapport du gouvernement fédéral aux Canadiens sur la performance nationale. Les IRSC contribuent aux progrès du Canada dans les parties nommées Innovation, Une population en santé et Un système de soins de santé robuste. Les IRSC contribuent aussi indirectement à plusieurs autres résultats pour le rendement du gouvernement du Canada. Les contributions directes sont présentées en gras et en italique ci-après. Les indicateurs mentionnés ci-dessous sont suivis par le gouvernement dans son rapport sur *Le rendement du Canada 2004*.

Les IRSC et le rendement du Canada en 2004

- Les IRSC ont une stratégie de commercialisation dynamique pour catalyser l'innovation. Les divers programmes de recherche axés sur l'innovation ont permis d'investir quelque 25 millions de dollars en 2004-2005 pour faciliter le transfert du laboratoire au marché. Les efforts de commercialisation des IRSC reconnaissant la responsabilité de l'organisation de s'assurer que les Canadiens tirent un avantage économique de la recherche financée par les fonds publics.



Le secteur de la santé et l'économie canadienne

En 2004, les dépenses totales du Canada au titre de la santé ont atteint 130 milliards de dollars, selon l'ICIS. Cette somme représente plus de 10 % du Produit intérieur brut du Canada. Pour de plus amples renseignements, voir http://secure.cihl.ca/cihlwebb/disppage.jsp?cw_page=media_08dec2004_f.

En gros, le secteur emploie des prestataires des services de santé comme les médecins, les infirmières, les psychologues et les techniciens; des chercheurs en santé, des universitaires et des éducateurs; des travailleurs du secteur public dans des ministères gouvernementaux, des laboratoires et des agences de santé publique et communautaire; des travailleurs du secteur privé dans des laboratoires, des centres de recherche et développement, des pharmaciens, des entreprises de fabrication, de marketing et de vente d'instruments et de matériels médicaux; des travailleurs du secteur bénévole participant à des projets communautaires, à des activités de recherche, à des initiatives nationales et à des campagnes de financement; des directeurs généraux d'hôpital; et des préposés à l'entretien. Les résultats de l'enquête sur la population active de Statistique Canada en 2003 indiquent que le secteur des soins de santé emploie près de 1,1 million de personnes.

Les IRSC contribuent directement à l'économie canadienne globale :

- En 2004-2005, les subventions salariales combinées des IRSC ont atteint 40 millions de dollars et ont procuré un revenu à 736 chercheurs en santé de niveau mondial dans des domaines dont l'importance et l'intérêt pour les Canadiens sont reconnus.
- Les programmes de formation ont représenté 42 millions de dollars au total, contribuant au développement professionnel de 1 759 jeunes chercheurs et scientifiques. Il s'agit d'une importante contribution à la constitution d'un effectif scientifique hautement compétent, possédant une formation poussée, comme élément intégral de la croissance économique et de la compétitivité futures du Canada.
- La structure et le mandat nationaux des IRSC aident à garantir que les chercheurs et la recherche sont appuyés dans tout le pays. Les fonds des IRSC sont accordés à des chercheurs de 91 établissements différents de partout au Canada.

<p>Organismes bénévoles</p> <p>Alliance canadienne pour la recherche sur le cancer du sein</p> <p>Association canadienne de dystrophie musculaire</p> <p>Association canadienne de gastroentérologie</p> <p>Association canadienne des oncologues médicaux</p> <p>Association canadienne du diabète</p> <p>Association pulmonaire canadienne</p> <p>Association médicale canadienne</p> <p>Conseil canadien des organismes bénévoles en santé</p> <p>Fondation canadienne d'allergie, d'asthme et d'immunologie</p> <p>Fondation canadienne de recherche de l'anémie de Fanconi</p> <p>Fondation canadienne de recherche sur le syndrome de fragilité du chromosome X</p> <p>Fondation canadienne du rein</p> <p>Fondation canadienne pour la recherche en chiropatique</p> <p>Fondation canadienne pour la promotion de la santé digestive</p> <p>Fondation de la recherche sur le diabète juvénile</p> <p>Fondation E.A. Baker (INCA)</p> <p>Institut canadien pour le soulagement de la douleur et de l'incapacité</p> <p>NeuroScience Canada</p> <p>Fondation des maladies du cœur du Canada</p> <p>Fondation ontarienne de neurotraumatologie</p> <p>Société Alzheimer du Canada</p> <p>Société canadienne de la sclérose en plaque</p> <p>Société canadienne d'hypertension artérielle</p> <p>Société canadienne du cancer</p> <p>Société d'arthrite</p>	<p>Industrie</p> <p>Compagnies de recherche pharmaceutique du Canada (Rx&D)</p> <p>Petites et moyennes entreprises (PME) et d'autres organisations de l'industrie, comme</p> <ul style="list-style-type: none"> • les sociétés de capital de risque • les sociétés de biotechnologie • Organismes agro-alimentaires nationaux <p>International</p> <p>National Health and Research Council (Australie)</p> <p>Bill and Melinda Gates Foundation (E.-U.)</p> <p>Centre national de la recherche scientifique (France)</p> <p>Centre international de recherche sur le cancer (France)</p> <p>CNPq (Brésil)</p> <p>CONICET (Argentine)</p> <p>Conseil de recherche national (Italie)</p> <p>Fondation nationale des sciences naturelles de la Chine</p> <p>Fonds de développement des Nations Unies pour la femme</p> <p>Health Research Council (Nouvelle-Zélande)</p> <p>Indian Council for Medical Research</p> <p>Institut Max Planck (Allemagne)</p> <p>Institut national de la santé et de la recherche médicale (France)</p> <p>Institutos Nacionales de Salud (Mexique)</p> <p>Medical Research Council (Royaume-Uni)</p> <p>National Institutes of Health (E.-U.)</p> <p>Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture</p> <p>Programme scientifique des frontières humaines (France)</p> <p>Société japonaise pour la promotion des sciences (Japon)</p> <p>Wellcome Trust (Royaume-Uni)</p> <p>Veterans Administration (E.-U.)</p>
---	--

Les IRSC ont mis en place différents programmes de financement pour faciliter les collaborations avec des partenaires internationaux, notamment :

- divers instituts des IRSC qui ont participé activement à l'établissement de collaborations avec des organisations semblables au Japon (neurosciences, santé de la mère, de l'enfant et de l'adolescent, vieillissement), en Allemagne et en Italie (génomique), au Mexique (tuberculose, grippe), en Australie et en Nouvelle-Zélande (santé des peuples autochtones), aux E.-U. (coeur/sang/poumons et santé mentale), en Inde (maladies liées au mode de vie et maladies chroniques) et en Amérique latine (genre et santé);
- la participation des IRSC à sept programmes d'échanges scientifiques internationaux destinés à favoriser la collaboration entre les chercheurs indépendants du Canada et ceux de l'Argentine, du Brésil, de la Chine, de la France, de l'Italie et du Japon;
- le président des IRSC, le vice-président (Recherche) et les treize directeurs scientifiques des instituts des IRSC qui continuent à jouer un rôle actif au sein de nombreux comités et ateliers internationaux. Par exemple, le président représente le Canada lors des réunions semestrielles des dirigeants d'organismes de recherche à l'échelle internationale (HIRO), tandis que le directeur scientifique de l'Institut du cancer des IRSC représente le Canada auprès du Centre International de recherche sur le cancer (CIRC).

Des renseignements au sujet des ces relations internationales et d'autres se trouvent à http://www.ibs-sct.gc.ca/est-pre/20052006/CIHR-IRSC/CIHR-IRSCr5601_f.asp#1-6.

Suit une liste partielle des partenaires des IRSC. Le manque d'espace nous empêche d'énumérer tous les partenaires.

Ministères et organismes fédéraux	Ministères et organismes provinciaux
Agence canadienne d'inspection des aliments	Alberta Heritage Foundation for Medical Research
Agence canadienne de développement international	Fonds de la recherche en santé du Québec
Agence de santé publique du Canada	Fonds ontarien pour l'innovation
Agriculture et Agroalimentaire Canada	Fonds de recherche médicale du Nouveau-Brunswick
Centre de recherches pour le développement international	Gouvernement de la Saskatchewan (Innovation and Science Fund)
Conseil national de recherches	I.-P.-E., dans le cadre du Programme de partenariats régionaux
Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie	Michael Smith Foundation for Health Research (C.-B)
Conseil de recherches en sciences humaines	Ministère de la santé et des services sociaux du Québec
Environnement Canada	Ministère de la santé et des soins de longue durée
Épilepsie Canada	Newfoundland and Labrador Centre for Applied Health Research
Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé	Nova Scotia Health Research Foundation
Fondation canadienne pour l'innovation	Ontario Research and Development Challenge Fund
Génomique Canada	Santé Manitoba
Institut canadien d'information sur la santé	
Ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration	
Ministère de la défense nationale	
Santé Canada	
Secrétariat national pour les sans-abri	
Société canadienne du sang	
Statistique Canada	

planétaire et du besoin de collaboration stratégique pour s'attaquer aux problèmes de santé, de sûreté et de sécurité. Des approches axées sur la collaboration visent aussi à garantir une souplesse et une capacité d'adaptation au niveau national et international face aux environnements changeants et aux situations d'urgence.

Membre clé de la famille fédérale des organismes de recherche, les IRSC travaillent en collaboration avec d'autres organismes fédéraux, notamment pour mettre en œuvre le Programme des réseaux de centres d'excellence, <http://www.cihir-irsc.gc.ca/f/7290.html>, et des Bourses d'études supérieures du Canada, <http://www.cihir-irsc.gc.ca/f/24189.html> et <http://www.cihir-irsc.gc.ca/f/24190.html>.

Au cours d'une période relativement brève, un certain nombre d'organismes fédéraux ont été créés dans le secteur de la santé : le Conseil national en matière de sciences² (2004); l'Agence de santé publique du Canada (2004); l'Agence canadienne de contrôle de la procréation assistée (2004); l'Institut canadien de la sécurité publique (2003); et le Conseil de la santé du Canada (2003). De nouvelles organisations et initiatives non gouvernementales et bénévoles, y compris des collaborations avec l'industrie et des organisations internationales, offrent également aux IRSC la possibilité de continuer à invoquer le pouvoir des partenariats et à jouer un rôle directeur et coordonnateur pour déterminer une ligne de conduite à l'égard de questions qui sont importantes pour la recherche en santé.

Les IRSC et leurs instituts travaillent avec l'Agence de santé publique du Canada (ASPC) dans un certain nombre d'initiatives clés, dont la création de six centres nationaux de coordination conçus pour faciliter l'application des connaissances dans des domaines d'importance capitale comme la réduction des disparités sur le plan de la santé chez les populations vulnérables, la santé des Autochtones, les maladies infectieuses, le développement de l'infrastructure, la création d'une infrastructure et la mise au point de nouveaux outils.

Les IRSC sont également un partenaire actif d'organisations canadiennes et internationales sur le front de la santé mondiale. S'attaquer aux disparités en matière de santé entre les pays du monde industrialisé et ceux du monde en développement est très important pour le Canada. Les défis sur le plan de la santé mondiale, jadis considérés comme étrangers au Canada, influent de plus en plus sur la santé des Canadiens. L'engagement du Canada en matière de santé mondiale est une obligation morale en plus de représenter une occasion économique et une question de sécurité nationale.

Les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC), l'Agence canadienne de développement international (ACDI), Santé Canada (SC) et le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) ont conclu une entente de coopération, l'Initiative de recherche en santé mondiale (IRSM), visant à coordonner et à développer les activités de recherche en santé mondiale du Canada.

Les IRSC sont guidés par leur plan stratégique échelonné sur cinq ans, *Investir dans l'avenir du Canada : Plan stratégique des IRSC pour l'innovation et la recherche en santé* (<http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/8505.html>). Le *Plan stratégique* (http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20042005/CIHR-IRSC/CIHR-IRSC45_f.asp) a été élaboré de concert avec des intervenants d'importance cruciale, dont les chercheurs, les universitaires, les professionnels de la santé, les élus, les représentants ministériels à tous les paliers gouvernementaux, l'industrie et le grand public.

Contexte stratégique

Cette section du *Rapport ministériel sur le rendement* examine certains des principaux faits nouveaux survenus en 2004-2005, ainsi que la manière dont ils influent sur le contexte de rendement des IRSC.

Un système de santé canadien en évolution

Le système de santé canadien continue d'évoluer à mesure que les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux s'efforcent de mettre en œuvre le plan décennal pour le renouvellement des soins de santé annoncé à la Réunion des premiers ministres de septembre 2004 sur les soins de santé.

Ce plan engageait 41,3 milliards de dollars et reconnaissait l'importance capitale de la recherche en santé pour fournir la base factuelle si nécessaire à une prise de décision éclairée et à une action efficace. Par exemple, l'annonce du premier ministre disait : « Reconnaissant le progrès accompli, le gouvernement du Canada s'engage à poursuivre les investissements afin d'appuyer des activités conduisant à des innovations dans le domaine de la santé ». L'accord sur les soins de santé offre d'importantes possibilités aux IRSC de contribuer à l'atteinte des objectifs du gouvernement du Canada.

Partenariats dans le domaine de la recherche en santé

L'engagement envers les activités en partenariat est une partie intégrante des cadres législatif, institutionnel et de mesure de rendement des IRSC. Le vocabulaire des partenariats fait aussi partie de notre loi habilitante, la *Loi sur les IRSC* (projet de loi C-13), qui précise que l'objectif des IRSC sera atteint par « l'exercice d'un leadership dans les milieux canadiens de la recherche et l'encouragement à la collaboration avec les provinces ainsi que les personnes et organismes au Canada et à l'étranger qui s'intéressent aux questions liées à la santé et à la recherche en matière de santé. »

Au cours des dernières années, un mouvement en vue d'accroître la collaboration intergouvernementale et intersectorielle s'est clairement dessiné, au niveau tant national qu'international. Cette tendance témoigne de la complexité du secteur de la santé à l'échelle

Le Rapport ministériel sur le rendement de 2004-2005 des Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) montre aux Canadiens quel a été leur rendement au cours de l'exercice financier 2004-2005. Les IRSC sont plus qu'un organisme qui finance la recherche en santé ou un conseil subventionnaire. Le mandat des IRSC est « d'exceller selon les normes internationales reconnues d'excellence scientifique, dans la création de nouvelles connaissances et leur application en vue d'améliorer la santé de la population canadienne, d'offrir de meilleurs produits et services de santé et de renforcer le système de santé au Canada ».

Les IRSC et leur mandat de recherche en santé et d'application des connaissances font partie intégrante de l'engagement du gouvernement du Canada en faveur de l'innovation, et de la recherche et développement. Les IRSC financent une recherche multidisciplinaire, par problème, sur les principaux défis pour la santé des Canadiens. Cette approche rassemble la recherche biomédicale, clinique, sur les services et les systèmes de santé, ainsi que sur la santé des populations. Les IRSC fournissent une gamme de programmes et d'activités destinés à appuyer la recherche exceptionnelle et à favoriser l'application de connaissances tout en gardant un équilibre entre les recherches menées à l'initiative des chercheurs et les initiatives stratégiques.

Les IRSC ne sont pas seulement appelés à créer des connaissances, mais aussi à s'assurer de la mise en pratique de ces connaissances. La recherche est une pièce maîtresse du fondement du système de soins de santé du Canada. Au 21^e siècle, la recherche en santé et l'innovation seront cruciales pour l'avenir du Canada. Grâce à de nouvelles découvertes et à de nouveaux traitements, la recherche permet d'améliorer la qualité de vie et renforce une économie en santé. Les IRSC positionnent le Canada au niveau international comme un des importants acteurs en cette période faste pour la recherche en santé.

Les IRSC, et la manière dont ils sont structurés, sont conçus pour permettre une recherche en santé de classe mondiale, à la fine point de la science, par les meilleurs et les plus brillants chercheurs. Les IRSC s'articulent autour de treize instituts virtuels qui forment un réseau national de recherche réunissant les chercheurs et les intervenants dans tout le pays et au niveau international. Chaque institut est dirigé par un directeur scientifique qui est un chef de file international reconnu dans son domaine. Chacun des instituts est voué à un domaine particulier en vue de mettre en relation et de financer des chercheurs qui poursuivent les mêmes objectifs. Ils englobent une variété de types de recherche, allant de la recherche clinique et biomédicale fondamentale à la recherche sur les systèmes et les services de santé, en passant par la recherche sur la santé des populations, les dimensions sociales et culturelles de la santé et les effets de l'environnement sur la santé. Cette approche intégrée réunit des chercheurs, des professionnels de la santé et des décideurs qui proviennent d'organismes bénévoles de la santé, d'organismes gouvernementaux provinciaux, d'organisations internationales de recherche et de l'industrie, ainsi que des groupes de consommateurs de tout le pays, dans le « cadre » virtuel de chaque institut.

Les IRSC investissent dans des personnes de qualité, d'excellents projets scientifiques et la formation de la prochaine génération de chercheurs – le fondement d'une économie du savoir.

Résumé du rendement par rapport aux résultats habilitants¹, aux priorités et aux engagements (RPP 2004-2005 IRSC)

Résultats habilitants	Résultats attendus	Engagements pris dans le RPP	Situation actuelle
2004-2005 Priorités/ engagements	Dépenses prévues	Dépenses réelles	
Priorité no 4	27,8 M\$	26,5 M\$	<p>1. Atteint</p> <p>1. Établir et appuyer des partenariats</p> <p>2. Atteint</p> <p>2. Établir des lignes directrices sur les partenariats</p> <p>3. Atteint</p> <p>3. Renforcer la collaboration internationale</p> <p>4. Atteint</p> <p>4. Promouvoir les programmes dans certains domaines</p>
Résultat habilitant no 1	Priorité no 4		<p>Engager le public au moyen de dialogues fructueux et de faire en sorte d'établir des partenariats efficaces avec les principaux intervenants.</p>
Résultat habilitant no 2	Priorité no 5	45 M\$	<p>1. Faire progresser les pratiques de gestion moderne</p> <p>2. Reconnaître l'excellence pour favoriser l'engagement et la productivité des effectifs</p> <p>3. Améliorer la mesure du rendement</p> <p>4. Atteint</p> <p>4. Déterminer le retour sur investissement de la recherche en santé</p> <p>5. Atteint</p> <p>5. Assurer le positionnement stratégique des IRSC dans certains domaines</p>
Excellence organisationnelle	Accomplir notre mandat sous le signe de l'excellence chez nos employés, ainsi que dans la prestation de services, les systèmes et la gestion.	43,3 M\$	

¹ Ces résultats sont considérés comme des « résultats habilitants » – ils sous-tendent les trois autres catégories de résultats.

<p>Résultat stratégique no 2</p> <p>Chercheurs exceptionnels dans des milieux innovateurs</p>	<p>Perfectionner et garder les chercheurs canadiens du domaine de la santé dans des milieux de recherche dynamiques, innovateurs et stables.</p>	<p>Priorité no 2</p> <p>172,3 M\$</p>	<p>149 M\$</p>	<p>1. Augmenter le nombre de chercheurs</p> <p>2. Favoriser une approche de la recherche en santé axée sur la collaboration et l'interdisciplinarité</p> <p>3. Soutenir les chercheurs – acquérir les compétences</p> <p>4. Utiliser la technologie améliorant la prestation des services</p> <p>5. Améliorer la coordination et collaboration interorganismes</p> <p>6. Renforcer la capacité en recherche dans les universités</p> <p>7. Faire progresser la recherche liée aux (CMLO) communautés minoritaires de langue officielle</p>	<p>1. Atteint</p> <p>2. Atteint</p> <p>3. Atteint</p> <p>4. Atteint</p> <p>5. Atteint</p> <p>6. Atteint</p> <p>7. Atteint</p>
<p>Résultat stratégique no 3</p> <p>Mettre en pratique les résultats de la recherche en santé</p>	<p>Catalyser l'innovation en santé qui permettra de renforcer le système de santé et la croissance de l'économie canadienne.</p>	<p>Priorité no 3</p> <p>21,8 M\$</p>	<p>18,8 M\$</p>	<p>1. Financer la recherche sur l'application des connaissances</p> <p>2. Appuyer les réseaux d'application des connaissances</p> <p>3. Faire progresser la stratégie de commercialisation</p> <p>4. Améliorer les relations université-industrie</p>	<p>1. Atteint</p> <p>2. Atteint</p> <p>3. Atteint</p> <p>4. Atteint</p>

Résumé du rendement par rapport aux résultats stratégiques, aux priorités et aux engagements de l'organisme

Suit une « fiche de rendement » qui représente visuellement les progrès par rapport aux engagements des IRS, y compris les ressources financières prévues et réelles dépensées pour chaque catégorie de résultats, tels qu'ils sont présentés dans le *Rapport sur les plans et priorités* de 2004-2005 des IRS. Les progrès sont indiqués pour chaque engagement dans chaque catégorie de résultats.

Résultats stratégiques	Résultat stratégique no 1	Résultat
Résultats	Recherche exceptionnelle	
2004-2005	Priorité no 1	Priorité no 1
Priorités/engagements	Faire progresser les connaissances en matière de santé au moyen d'excellentes recherches éthiques, dans toutes les disciplines, les secteurs et les lieux géographiques.	
Dépenses prévues	523,7 M \$	
Dépenses réelles	510,4 M \$	
Résultats attendus (Engagements pris dans le RPP)	1. Financer les excellentes recherches en santé. 2. Faire progresser le programme national de recherche en santé 3. Répondre aux priorités stratégiques en matière de santé 4. Améliorer l'examen par les pairs 5. Aider le Canada à innover 6. Promouvoir la recherche sur les questions éthiques, juridiques et socioculturelles 7. Favoriser le débat sur l'éthique 8. Contribuer au débat sur la politique de santé	1. Atteint 2. Atteint 3. Atteint 4. Atteint 5. Atteint 6. Atteint 7. Atteint 8. Atteint
Situation actuelle		

Structure et ressources	
Structure	<ul style="list-style-type: none"> Treize instituts « virtuels » qui mènent l'élaboration des priorités et des programmes de recherche en santé nationale Un bureau central qui administre un large éventail de subventions et de bourses en collaboration avec les instituts pour garantir une entreprise nationale de recherche en santé attentive
Administré par	<ul style="list-style-type: none"> Un personnel administratif de 282 ETP dans la région de la capitale nationale et 62 employés dans les instituts partout au Canada
Crédits 2004-2005 (voir les tableaux ci-dessous pour un portrait global des ressources)	<ul style="list-style-type: none"> Le total des autorisations des IRSC est de 758,8 millions de dollars, ce qui représente : <ul style="list-style-type: none"> 619,4 millions de dollars pour les subventions et bourses; 46,8 millions de dollars en budget de fonctionnement (comprend le plan d'avantages sociaux des employés de 4,8 millions de dollars); 25 millions de dollars pour les Réseaux de centres d'excellence 67,6 millions de dollars pour les Chaires de recherche du Canada Importantes collaborations à l'échelle nationale et internationale avec des organismes fédéraux, les provinces, les organismes bénévoles oeuvrant dans le domaine de la santé, les universités, les hôpitaux, les organismes communautaires, les centres de recherche de même que les industries biotechnologiques et pharmaceutiques et autres industries et organisations dans le domaine de la santé
Partenariats	<ul style="list-style-type: none"> Importantes collaborations à l'échelle nationale et internationale avec des organismes fédéraux, les provinces, les organismes bénévoles oeuvrant dans le domaine de la santé, les universités, les hôpitaux, les organismes communautaires, les centres de recherche de même que les industries biotechnologiques et pharmaceutiques et autres industries et organisations dans le domaine de la santé

IRSC : Ressources financières totales

Dépenses prévues	790,6 M\$
Autorisations totales	758,8 M\$
Dépenses réelles	748,0 M\$

Ressources humaines totales pour l'organisation

Dépenses prévues	347
Dépenses réelles	282
Différence	65

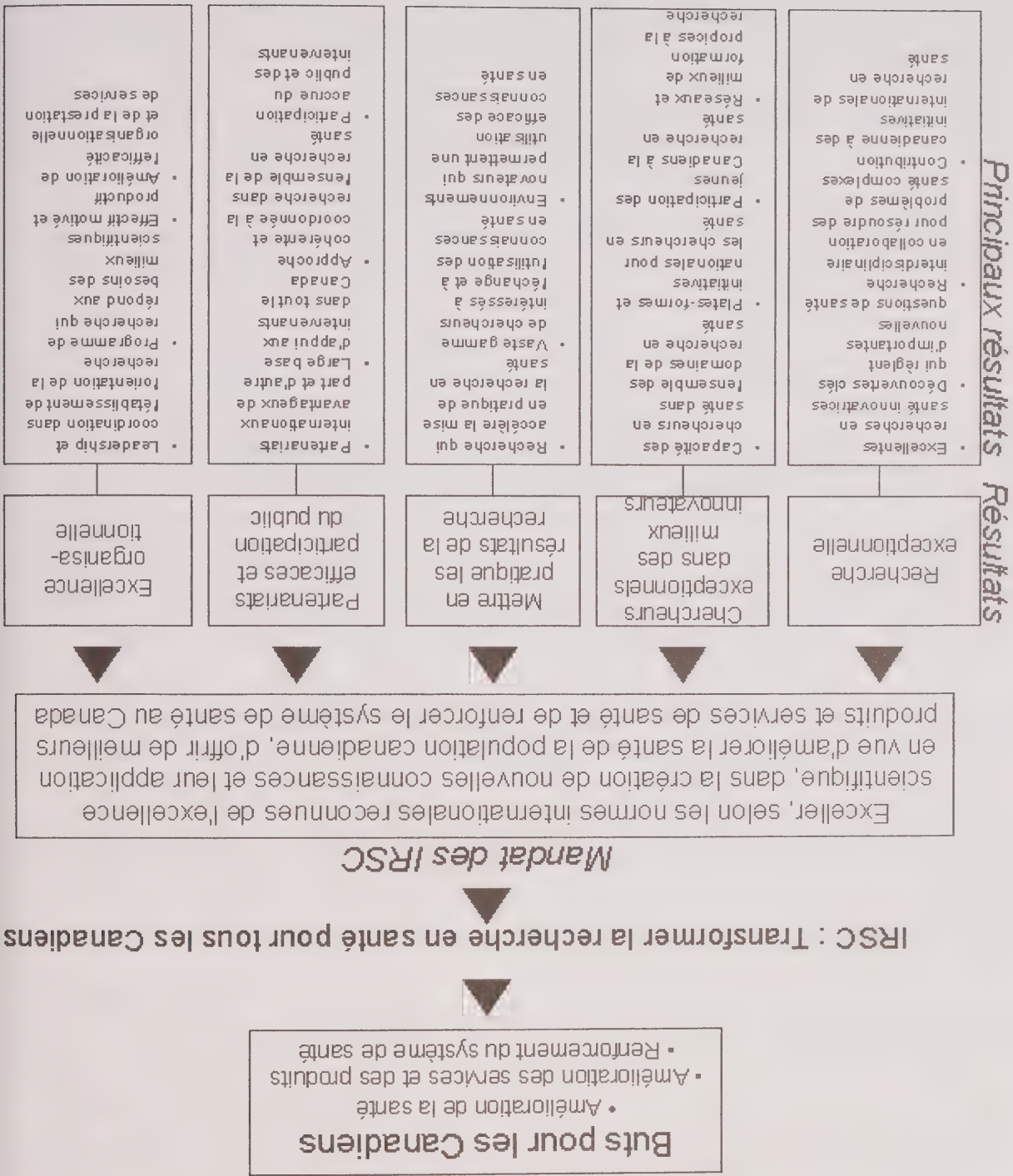
Rapport au Parlement	<ul style="list-style-type: none"> Ministre de la Santé
Leadership	<ul style="list-style-type: none"> Conseil d'administration composé de 20 membres Président des IRSC et président du conseil d'administration des IRSC, Dr Alan Bernstein, O.C., M.S.R.C.
Comment les activités des IRSC rapportent aux Canadiens	<ul style="list-style-type: none"> L'appui de la recherche en santé par les IRSC permet : <ul style="list-style-type: none"> l'accès au bassin mondial des nouvelles connaissances; une formation hautement spécialisée, qui donne le personnel hautement qualifié qui est la clé d'une forte économie fondée sur le savoir; une productivité accrue du système de santé; des gains économiques par l'appui d'activités de commercialisation pour créer de nouveaux produits et processus rendus possibles grâce aux découvertes de la recherche, et par les affaires et l'emploi qui en découlent; un rôle majeur pour le Canada dans l'effort mondial visant à lutter contre les menaces en santé, à éradiquer la maladie et à promouvoir la bonne santé; l'établissement d'une culture de l'innovation et de la prise de décisions fondée sur des données probantes au sein du système de soins de santé; la rétention des meilleurs chercheurs en santé, dont un grand nombre sont aussi les éducateurs du pays qui forment la prochaine génération de soignants.
Activités clés	<ul style="list-style-type: none"> Faire preuve de leadership relativement aux questions nationales de recherche en santé Mener l'élaboration du programme national de recherche en santé Lancer des initiatives de recherche en santé qui correspondent aux priorités nationales Déterminer et financer des projets, des programmes, des équipes et des collaborations de recherche qui répondent aux critères de l'excellence scientifique dans les universités, les hôpitaux et les centres de recherche canadiens Financer d'excellents chercheurs en santé et des stagiaires Appuyer les programmes d'application des connaissances conçus pour renforcer le système de soins de santé et contribuer à une économie et à une société canadienne prospère Assurer le leadership sur les questions de politique publique, éthique, juridique et sociale liées à la santé et à la recherche en santé

Les IRSC en bref

Rôle et leadership

Type d'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Organisme fédéral de recherche en santé
Secteur d'activité	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche en santé – création et application de nouvelles connaissances pour améliorer la santé des Canadiens, renforcer le système de soins de santé et contribuer à l'économie du Canada.
Élément clé de	<ul style="list-style-type: none"> • Programme national de santé • Stratégie d'innovation du Canada
Mandat	<ul style="list-style-type: none"> • Exceller selon les normes internationales reconnues d'excellence scientifique, dans la création de nouvelles connaissances et leur application en vue d'améliorer la santé de la population canadienne, d'offrir de meilleurs produits et services de santé et de renforcer le système de santé au Canada. (Projet de loi C-13, 13 avril 2000)
Valeurs et croyances fondamentales	<ul style="list-style-type: none"> • Pour garantir aux Canadiens que leur investissement en recherche en santé est sagement utilisé et que les valeurs fondamentales suivantes guident les IRSC et influent sur tous les aspects de l'organisme et sur ses relations avec les autres. Voici ces valeurs de base : <ul style="list-style-type: none"> • intérêt du public; • excellence; • éthique; • intégrité; • liberté d'enquêter; • transparence et reddition de comptes; • collaboration; • preuve; • innovation.
Secteurs de résultats stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche exceptionnelle : Enrichir les connaissances sur la santé au moyen d'excellentes recherches éthiques, dans toutes les disciplines, les secteurs et les lieux géographiques • Chercheurs exceptionnels dans des milieux innovateurs : Perfectionner et garder les chercheurs canadiens du domaine de la santé dans des milieux de recherche dynamiques, innovateurs et stables • Mettre en pratique les résultats de la recherche en santé : Catalyser l'innovation en santé qui permettra de renforcer le système de santé et la croissance de l'économie au moyen de découvertes et d'innovations • Ces résultats stratégiques sont facilités par : <ul style="list-style-type: none"> - Des partenariats efficaces et la participation du public - L'excellence organisationnelle

Le graphique suivant (tiré du *Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005 des IRSC*) illustre la relation entre les résultats clés, les catégories de résultats, le mandat et les grands objectifs qui profitent aux Canadiens.



Comment l'information sur le rendement est réunie et utilisée par les IRSC

Les données sur le rendement utilisées dans le présent rapport proviennent de multiples sources internes, dont les vice-présidents et les cadres supérieurs responsables de l'exécution des engagements énoncés dans le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2004-2005. Les gestionnaires rendent compte des mesures qu'ils ont prises et des résultats qu'ils ont obtenus. L'Unité de l'évaluation et de l'analyse utilise ces renseignements pour rédiger le rapport et fournit aussi les données quantitatives gardées pour l'ensemble de l'organisation dans la base de données financières centrale des IRSC.

Les renseignements financiers sont obtenus par la Direction des finances à l'aide du système de gestion financière des IRSC. Les chiffres sont vérifiés à l'interne et les états financiers sont vérifiés par le Bureau du vérificateur général.

Les IRSC sont un organisme de financement de la recherche en santé, ce qui pose des défis uniques lorsque vient le temps de rendre compte des résultats, car la recherche peut prendre des années avant de produire des résultats pour les Canadiens. La recherche est rendue possible par des subventions à des chercheurs dans des universités et des hôpitaux, et les données relatives au résultat de ce financement doivent donc être obtenues des chercheurs eux-mêmes. Bien que les IRSC soient plus en mesure de rendre compte de nos résultats, une grande partie de l'information présentée ici traite des résultats et des activités des IRSC, ainsi que des premiers résultats obtenus. Nous continuerons à rendre compte davantage des résultats avec le temps, à mesure que nous recueillerons plus de données à cet égard.

Les renseignements sur le rendement financier sont contrôlés avec soin pour veiller à ce que les engagements financiers soient respectés et à ce qu'il soit rendu compte des dépenses. En vertu du processus de rapport sur le rendement ministériel, les cadres supérieurs ont la responsabilité de rendre compte des engagements qu'ils ont pris pour l'exercice précédent. Les informations sur le rendement sont utilisées pour les décisions opérationnelles et la communication avec les parties prenantes. Les informations sur le rendement sont également utilisées pour créer ou élaborer des politiques et/ou procédures et renouveler ou modifier la conception des programmes.

Structure du rapport

Le *Rapport ministériel sur le rendement* des Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) est structuré comme suit :

La section I, **Aperçu**, commence par le message du président et la déclaration de la direction, suivis par un résumé de l'information de base qui est présentée en détail dans les sections suivantes du rapport. Cette section présente un modèle conceptuel de l'organisation, suivi des *IRSC en bref*, où sont résumées la mission, les valeurs, l'orientation stratégique, la structure et les ressources. La première section comprend aussi deux tableaux présentant les ressources financières et humaines totales pour l'exercice financier 2004-2005.

La section offre ensuite une « fiche de rendement » qui représente visuellement l'état d'avancement actuel par rapport aux plans et aux priorités dans chaque catégorie de résultats indiquée dans le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2004-2005. Une « fiche de rendement » est fournie pour chaque domaine d'activité prioritaire sous chaque résultat, plutôt qu'une seule « note », parce que cette méthode permet de rendre compte de façon plus transparente des progrès par rapport à chaque résultat. Bien qu'« atteint » soit exact pour la plupart des activités au niveau du programme, cette mention ne suffit pas pour rendre compte des activités où les attentes ont été dépassées, ni des activités individuelles où d'importants progrès ont pu être réalisés, mais qui n'ont pu être menées à terme au cours de la période de référence.

La section I se termine par un aperçu du rendement global des IRSC. Cet aperçu inclut un résumé du cadre de fonctionnement et du contexte stratégique de l'organisation, c'est-à-dire les facteurs clés qui peuvent se répercuter sur la manière dont les programmes des IRSC sont mis en œuvre. On y trouve également une représentation graphique expliquant « pourquoi la recherche en santé est importante pour les Canadiens ».

La section II, **Analyse par catégorie de résultats stratégiques**, fournit des informations détaillées pour illustrer les activités entreprises et les progrès accomplis dans chaque catégorie de résultats. Il importe de noter que les IRSC organisent les plans et les priorités dans leur *Rapport sur les plans et les priorités* selon trois catégories de résultats stratégiques qui s'appuient sur deux catégories de résultats habilitants. Des rapports sont fournis dans le présent RRM pour les cinq catégories de résultats.

En ce moment, les IRSC en sont aux étapes finales de l'approbation d'une *Structure de gestion des ressources et des résultats* (SGRR). Une fois approuvé, ce cadre facilitera l'identification et la collecte des intrants et des ressources par rapport aux résultats attendus à tous les niveaux d'activité.

La section III, **Renseignements supplémentaires**, consiste en des tableaux financiers et autres conformément aux exigences du Conseil du Trésor.

Il y a dans tout le rapport des adresses Internet et des hyperliens qui conduisent au site Web des IRSC et aux sites Web de partenaires et d'autres organisations externes. Les lecteurs sont encouragés à consulter ces sites pour trouver de plus amples renseignements.

Déclaration de la direction

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport ministériel sur le rendement* (RMR) de 2004-2005 des Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC)

Le document a été préparé en fonction des principes de reddition de comptes contenus dans le Guide de préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004-2005 du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada :

- Il est conforme aux exigences particulières de reddition de comptes décrites dans le guide;
- Il est fondé sur la structure de secteur d'activités approuvée du ministère;
- Il présente des renseignements uniformes, complets, équilibrés et précis;
- Il offre un modèle de responsabilisation pour les résultats atteints avec les ressources et les autorités allouées;
- Il fait état des sommes qui ont été allouées et approuvées dans le Budget des dépenses et les Comptes publics du Canada.

Signé :



D'Alan Bernstein, O.C., M.S.R.C.

Président, Instituts de recherche en santé du Canada

Date : le 6 septembre 2005

Les résultats de la recherche financée par les IRSC produisent un effet sur la promotion de la santé ainsi que sur la prévention, le diagnostic et le traitement dans des sphères aussi diverses que les maladies du cœur, le cancer et la santé des enfants.

Aucun de nos succès jusqu'ici n'aurait été possible sans la participation de nos nombreux partenaires dans le secteur bénévole de la santé, des universités, des hôpitaux et des établissements de recherche, de l'industrie et des provinces, et sans celle des treize directeurs scientifiques qui ont guidé nos instituts au cours de leurs cinq premières années.

Nos succès n'auraient pas été possibles non plus sans l'appui soutenu du gouvernement du Canada. Au cours de chacune des cinq dernières années, y compris en période de restrictions budgétaires, le gouvernement a consenti une augmentation au budget annuel des IRSC. Cette expression de confiance a été des plus appréciées par tous les membres de la communauté de recherche en santé.

Enfin, les IRSC dépendent des chercheurs qu'ils financent. Je remercie les chercheurs de tout le Canada qui ont soutenu les IRSC par l'excellence de leur recherche.



D^r Alan Bernstein, O.C., M.S.R.C.

Président, Instituts de recherche en santé du Canada

Message du président

Les Canadiens se soucient dans une très grande mesure de leur propre santé, de la santé de leurs proches, ainsi que de la durabilité et de la qualité du système de soins de santé canadien. Sachant cela, les Parlementaires ont créé les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) il y a cinq ans.

J'ai eu le privilège de diriger cette merveilleuse nouvelle organisation au cours de ses cinq premières années. Les IRSC ont reçu un mandat élargi qui favorise une approche stratégique et axée sur la résolution de problèmes par rapport à la santé et à notre système de santé, qui s'appuie sur une solide fondation d'excellence en recherche. Aujourd'hui, cinq ans plus tard, je suis fier de dire que nous avons accompli de formidables progrès depuis nos débuts le 7 juin 2000. Durant cette brève période, le Canada a bâti une organisation toute neuve et un milieu de recherche en santé qui sont devenus un modèle pour le monde.



Les chercheurs financés par les IRSC proviennent de l'ensemble des domaines de la recherche en santé, de la recherche biomédicale à la recherche clinique en passant par la recherche sur les politiques et services de santé jusqu'à la recherche sur la santé des populations. Les membres de ces communautés fort diverses travaillent ensemble, chacun faisant jouer la perspective de sa propre discipline pour renforcer le tout.

Nos treize instituts ont établi de solides communautés de recherche en santé, réunissant les partenaires, les chercheurs et les utilisateurs de la recherche, pour travailler ensemble afin de fixer les priorités stratégiques et de veiller à ce que les Canadiens tirent profit de la recherche.

Par rapport à tous les indicateurs clés – nombre de subventions, valeur moyenne des subventions, nombre d'initiatives stratégiques, nombre d'établissements comptant des chercheurs financés par les IRSC – l'organisation affiche une croissance régulière au cours des cinq dernières années. Bien que les progrès selon ces indicateurs clés nous aident à démontrer comment nous dépensons les ressources accrues que nous avons reçues, nous devenons également plus motivés par les résultats dans un effort pour démontrer aux Canadiens la pleine valeur de la recherche en santé, et nous entreprendrons bientôt une importante initiative pour montrer le retour sur l'investissement dans la recherche en santé.

TABLE DES MATIÈRES

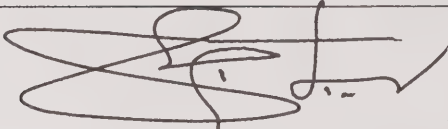
SECTION I - APERÇU	
Message du président	1
Déclaration de la direction.....	3
Structure du rapport.....	4
Renseignements sommaires	6
Rendement global de l'organisme.....	13
Introduction.....	13
Contexte stratégique.....	14
Contexte de fonctionnement	24
SECTION II - ANALYSE PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE	36
Introduction.....	36
Résultat stratégique n° 1 : Recherche exceptionnelle.....	37
Résultat stratégique n° 2 : Chercheurs exceptionnels dans des milieux innovateurs.....	50
Résultat stratégique n° 2 : Chercheurs exceptionnels dans des milieux innovateurs.....	52
Résultat stratégique n° 3 : Mettre en pratique les résultats de la recherche en santé.....	59
Analyse du rendement par résultat habilitant	67
Résultat habilitant n° 1 : Partenariats efficaces et participation du public.....	67
Résultat habilitant n° 2 : Excellence organisationnelle.....	73
SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES	82
Tableau 1 : Comparaison des dépenses prévues aux dépenses réelles (équivalents temps plein compris).....	83
Tableau 2 : Utilisation des ressources par secteur d'activité.....	84
Tableau 3 : Postes votés et législatifs.....	85
Tableau 4 : Coût net pour l'organisme.....	86
Tableau 5 : Éléments de passif éventuel.....	87
Tableau 6: Source des revenus non disponibles.....	88
Tableau 7 : Renseignements sur les programmes de paiement de transfert.....	89
Tableau 8 : Réponse aux comités parlementaires, aux vérifications et aux évaluations.....	94
Rapport du vérificateur et les États financiers.....	101

Instituts de recherche en santé du Canada
Rapport sur le rendement
de l'exercice
2004-2005



Ujjal Dosanjh
Ministre de la Santé

Présenté au
Parlement du Canada
par

A handwritten signature in dark ink, appearing to be 'Ujjal Dosanjh', written over a horizontal line.

Avant-propos

Le gouvernement du Canada améliore sans cesse ses pratiques de gestion, ce qui constitue pour lui une priorité depuis le dépôt au Parlement, au printemps 2000, du document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Dans sa poursuite de l'excellence en gestion, le gouvernement envisage d'offrir aux Canadiens : un gouvernement à l'écoute, qui sert bien ses citoyens et qui est administré comme une seule et même entité cohérente; un gouvernement innovateur, qui est appuyé par une fonction publique hautement qualifiée, en mesure de bien tirer parti de toute l'information à sa disposition et de faire un usage optimal des fonds publics, tout en tenant compte des risques éventuels; et un gouvernement redevable, qui rend compte clairement et ouvertement de son rendement au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats au Parlement et aux citoyens. Ils sont au cœur même de l'application du concept du gouvernement redevable.

Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement de rapports publics efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004-2005* : http://www.ubs-sct.gc.ca/ma/dpr/04-05/guidelines/guide_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte, faire le lien entre le rendement et les engagements antérieurs, expliquer les changements ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Le présent rapport ministériel sur le rendement (ainsi que ceux de nombreux autres ministères et organismes) peut être consulté sur le site Web du Secréariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.ubs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Les lecteurs qui désiraient un aperçu global des efforts déployés par le gouvernement du Canada afin d'améliorer la qualité de vie peuvent lire *Le rendement du Canada 2005*, qu'on peut également consulter à l'adresse Internet précitée. Ce rapport est structuré autour de trois grands thèmes (économie durable, fondements sociaux du Canada et la place du Canada dans le monde) et sa version électronique renferme des liens avec les rapports ministériels sur le rendement pertinents. *Le rendement du Canada 2005* renferme également un aperçu spécial des efforts déployés par le gouvernement afin d'améliorer le bien-être des Autochtones.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer sans cesse les rapports qu'il présente au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer, au fil du temps, la qualité des rapports ministériels sur le rendement et autres rapports.

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : ma-mtr@ubs-sct.gc.ca

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le *Rapport sur le rendement* met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par
le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2005

No de catalogue BT31-4/46-2005
ISBN 0-660-62899-6

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à www.tbs-sct.gc.ca
Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé
pour désigner tant les hommes que les femmes.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste
auprès des Éditions du gouvernement du Canada – TPSSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.gc.ca>



Instituts de recherche en santé du Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2005

A1
EN
E77

Government
Publications



Canadian Intergovernmental Conference Secretariat

Performance Report



For the period ending
March 31, 2005

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The Report on Plans and Priorities provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The Departmental Performance Report provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring Report on Plans and Priorities.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by
the Minister of Public Works and Government Services Canada — 2005

Catalogue No. BT31-4/26-2005
ISBN 0-660-62935-6

This document is available on the TBS Web site at www.tbs-sct.gc.ca
This document is available in alternate formats on request.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Foreword

The Government of Canada has made continuous improvement in its management practices a priority since *Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada* was tabled in Parliament in the spring of 2000. Driving the government's pursuit of management excellence is its vision to provide Canadians with a responsive government, which serves citizens and manages itself as a unified, coherent enterprise; an innovative government supported by a highly-qualified public service equipped to leverage information and make the best use of public funds while balancing risk; and an accountable government which answers clearly and openly for its performance to Parliament and to Canadians.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens. They are at the heart of accountability in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective public reporting (provided in the *Guide for the Preparation of the 2004-05 Departmental Performance Reports*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr1/04-05/guidelines/guide_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes (benefits to Canadians and Canadian society) and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

This departmental performance report (along with those of many other organizations) is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers wishing a high level, whole of government overview of the Government of Canada's efforts to improve quality of life should refer to *Canada's Performance 2005* available at the same internet address. This report is structured around three broad policy areas (Sustainable Economy, Canada's Social Foundations and Canada's Place in the World) and, in its electronic version, links to relevant Departmental Performance Reports. *Canada's Performance 2005* also contains a special overview of the government's efforts to improve the well-being of Aboriginal peoples.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers can do much to ensure that Departmental Performance Reports and other reports are enhanced over time.

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier, Ottawa, Ontario K1A 0R5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca



**CANADIAN
INTERGOVERNMENTAL
CONFERENCE SECRETARIAT**

2004-2005

PERFORMANCE REPORT

A handwritten signature in dark ink, which appears to read 'Paul Martin', is positioned above a horizontal line.

The Right Honourable Paul Martin
Prime Minister of Canada

Table of Contents

SECTION I – OVERVIEW	3
Agency Head’s Message	3
Management Representation Statement	4
Summary Information.....	5
Overall Agency Performance	6
SECTION II – ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME	7
Detailed Analysis of Performance	7
SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION	10
Organizational Information	10
Table 1: Comparison of Planned Spending to Actual Spending (incl. FTE).....	11
Table 2: Use of Resources by Program Activity	11
Table 3: Voted and Statutory Items Listed in Main Estimates (\$)	12
Table 4: Net Cost of Department for the Estimates Year	12
Table 5: Source of Non-Respendable Revenue	13
Table 5(A): Provincial Contributions Towards CICS’ Budget	14
Table 6: Resource Requirement by Branch or Sector.....	15
SECTION IV – OTHER ITEMS OF INTEREST	16
Conference Related Statistics:	16
Conferences served by CICS (1973 to Present)	16
Conferences by level in 2004-2005	16
Conferences served by CICS – From April 1, 2004 to March 31, 2005	17
Provincial and regional breakdown by % in 2004-2005	18
Conferences served by location in 2004-2005.....	18
REFERENCES.....	19
List of Agency Reports:.....	19
CICS Report on Priorities and Planning.....	19
CICS Performance Report	19
Report to Governments.....	19
First Ministers’ Conferences	19
Premiers’ Conferences.....	19
CICS WEB SITE.....	20
CONTACT FOR FURTHER INFORMATION	20

SECTION I – OVERVIEW

Agency Head's Message

The multilateral intergovernmental conference is a key component of the Canadian federation. It is an instrument for consultation, coordination and negotiation among federal, provincial and territorial governments.

The Canadian Intergovernmental Conference Secretariat (CICS) was established pursuant to an agreement reached at the May 1973 First Ministers' Conference. It is an agency of both the federal and provincial governments that provides administrative services for the planning and conduct of senior level federal-provincial-territorial and provincial-territorial conferences held throughout Canada.

In addition to the increasingly important cost efficiencies and the economies of scale, which governments can achieve through the utilization of CICS, the Secretariat also offers the advantages of confidentiality, continuity, neutrality and expertise in the planning and organizing of high level intergovernmental meetings in Canada.

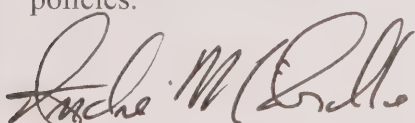
The objective of the program is to relieve client departments, in virtually all sectors of government activity, of the numerous technical and administrative tasks associated with the planning and conduct of such conferences, thereby enabling them to concentrate on the substantive issues.

Fiscal year 2004-2005 has been one of transition for the Secretariat with the retirement of my predecessor, Mr. Stuart MacKinnon who occupied the position of Secretary for over two decades. His leadership, counsel, management skills and extensive experience and knowledge in the field of intergovernmental relations served federal, provincial and territorial governments and the agency well.

In 2004-2005, the Secretariat provided services to 106 senior level conferences which were held in every region of the country. Included in the above are a record 8 meetings held at the First Ministers' and Premiers' and Territorial Leaders' level. The month of September was particularly intense for the agency and its staff with a total of 27 conferences served including 2 First Ministers' meetings and 2 meetings at the Premiers' and Territorial Leaders' level.

With the ever increasing demands of its clients, higher operating costs and constantly evolving technology, the Secretariat faced significant challenges in 2004-2005 in maintaining a high level of services to governments.

Through the dedication and high degree of professionalism of its personnel, the agency has met these challenges by the continued development and implementation of flexible and innovative policies.



André M. McArdle
Secretary

Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2004-2005 Performance Report (DPR) for the Canadian Intergovernmental Conference Secretariat.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide to the preparation of Part III of the Estimates: Reports on Plans and Priorities*.

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the TBS guidance;
- It uses an approved program activity architecture (PAA) structure;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board Secretariat in the report on Priorities and Plan and from Estimates and Public Accounts in the Departmental Performance Report.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'André M. McArdle', with a stylized flourish at the end.

André M. McArdle
Secretary

Summary Information

Raison d'être

The Canadian Intergovernmental Conference Secretariat (CICS) was established pursuant to an agreement reached at the May 1973 First Ministers' Conference and designated a department of the federal government by an Order-in-Council dated November 29, 1973. Its one-program and one-activity mandate is to provide administrative services for the planning and conduct of First Ministers, Ministers and Deputy Ministers level federal-provincial-territorial and provincial-territorial conferences.

The CICS is an agency of both the federal and provincial governments and, as such, acts as a neutral intergovernmental body. Its budget is supported by both orders of government and its staff includes both federal and provincial public servants. The Secretary reports to all governments annually. The operations are reviewed by federal and provincial senior officials designated by their respective First Ministers. The CICS reports to Parliament through the Prime Minister.

Total Financial Resources for the Agency (\$ millions)

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
6.4	6.3	5.6

Total Human Resources for the Agency

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
31	36	31

Summary of Performance in Relationship to Departmental Strategic Outcomes (\$ millions)

Strategic Outcome / Priorities	Type	Planned Spending	Actual Spending	Expected Results and Current Status
Plan, conduct, and serve without additional funding, 110-120 intergovernmental conferences at the most senior levels in response to requests by governments	Ongoing	6.4	5.6 ¹	106 intergovernmental conferences were served

¹ The lower than planned spending is attributable for the most part to a lower than resourced conference activity level.

Overall Agency Performance

The environment under which CICS operated in 2004-2005 was particularly challenging:

- Out of a total of 106 conferences served, a record eight meetings were at the First Ministers' and Premiers' and Territorial Leaders' level. In mid September and at the end of October, the agency, through separate on-site offices served simultaneously the Council of the Federation and the First Ministers meetings chaired by the Prime Minister.
- Traditionally, September has been a month of high conference activity for the Secretariat. Thus, the First Ministers meetings held in mid September had a significant impact on the agency's ability to serve its regular clients who had previously scheduled meetings in that time frame. The Secretariat rose to the challenge by giving advice to those clients unable to reschedule these meetings and by providing limited services where warranted.
- The agency ensured a flawless transition following the retirement of the former Secretary in November 2004.

CICS assesses achievement of its one-program/one-activity commitments through several performance indicators:

- Number of conferences served
- Letters of appreciations and or complaints
- Number of conferences refused
- Number of conferences served by non-conference sector personnel

Number of Conferences served:

Within the environment described above, the CICS provided services to 106 conferences in 2004-2005, a 2.9% increase over 2003-2004. Of these meetings, a record 8 were held at the level of First Ministers' and Premiers' and Territorial Leaders':

- 2004 Western Premiers' Conference, July 7-9, Inuvik, Northwest Territories
- Meeting of the Council of the Federation, July 28-30, Niagara-on-the-Lake, Ontario
- Meeting of the Council of the Federation, September 1-2, Toronto, Ontario
- Meeting of the Council of the Federation, September 12, Ottawa, Ontario
- Special Meeting of First Ministers and Aboriginal Leaders, September 13, Ottawa, Ontario
- First Ministers' Meeting, September 13-16, Ottawa, Ontario
- Meeting of the Council of the Federation, October 25-26, Ottawa, Ontario
- First Ministers' Meeting, October 26, Ottawa, Ontario

For further performance statistics on conferences, the reader is encouraged to review Section IV – Other Items of Interest – Conference Related Statistics.

SECTION II – ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

Detailed Analysis of Performance

Strategic Outcome: Multilateral meetings of First Ministers, Ministers and Deputy Ministers are planned and conducted flawlessly.

Program Activity Name: Canadian Intergovernmental Conference Secretariat

Program Activity Description:

Provision of expert, impartial support services for the planning and conduct of First Ministers, Ministers and Deputy Ministers level federal-provincial-territorial and provincial-territorial conferences.

Total Financial Resources for the Agency (\$ millions)

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
6.4	6.3	5.6

Human Resources:

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
31	36	31

CICS assesses achievement of its one-program/one-activity commitments through several performance indicators:

- Number of conferences served
- Letters of appreciations and or complaints
- Number of conferences refused
- Number of conferences served by non-conference sector personnel

Letter of Appreciation and/or Complaints:

While there is no formal system in place to gather this information, appreciation letters are often received from our clients. Of those received, we have chosen the following extracts:

“Terri and I would like to offer you our sincere thanks for all your efforts on our behalf – and in support of the other Premiers and their families – at the recent Council of the Federation (COF) meeting in Niagara-on-the-Lake. We were delighted to have you and your team provide conference support for the event. You did a great job!”

Dalton McGuinty
Premier

“I have received positive feedback from my staff who worked with CICS prior to and during our event. Your attention to detail and your effort to make sure the meeting (Federal-Provincial-Territorial meeting of Ministers Responsible for the Status of Women) proceeded smoothly allowed us the confidence of knowing that our event would be a success.”

Joan Burke
Minister Responsible for
the Status of Women
Government of Newfoundland and Labrador

“On behalf of the FPT unit, I am writing to express our sincerest thanks for the important part you played in assisting Ontario co-host the Federal-Provincial-Territorial Meeting of Ministers Responsible for Justice and Emergency Management from January 23-25, in Ottawa. We could not have accomplished this without the contribution of dedicated people such as you.”

James Dean
FPT Relations Unit
Ministry of the Attorney General
Office of the Assistant Deputy
Attorney General
Province of Ontario

Number of Conferences Refused:

On account of the mid September 2004 First Ministers’ Meetings, the Secretariat informed CICS clients that had regular scheduled sectoral meetings in that time frame that it could not provide full services to their conferences. Various scenarios were discussed with clients including offering to serve the affected meetings at a future date.

Governments who could not entertain postponements were offered pertinent advice and limited services.

Number of Conferences Served by Non-Conference support personnel in CICS.

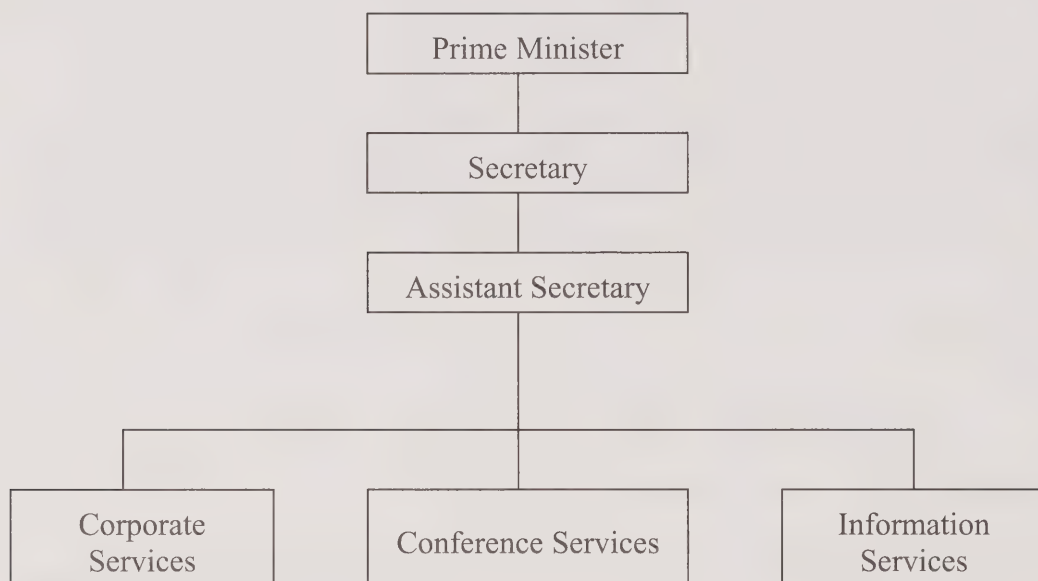
Of the 106 conferences served in 2004-2005, two were served by non-conference personnel (individuals employed in other sectors of the Secretariat but also trained to serve conferences). These would otherwise have had to be refused or postponed.

SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION

Organizational Information

The CICS is an agency of both the federal and provincial governments and, as such, acts as a neutral intergovernmental body. Its budget is supported by both orders of government and its staff includes both federal and provincial public servants. The Secretary reports to all governments annually. The operations are reviewed by federal and provincial senior officials designated by their respective First Ministers. The CICS reports to Parliament through the Prime Minister.

CICS Organization Structure



CICS services include pre-conference planning and coordination; the set-up of conference site facilities; secretaryship; interpretation; the translation, printing, distribution and control of documents; media relations; security; and the provision of technical equipment and secretarial and technical assistance which includes informatics.

In addition to the above conference services which are available anywhere in Canada, a document archives is maintained by the Secretariat for the use of governments. The Secretariat has also its world wide web site containing not only pertinent information on the organization and its activities but most importantly, conference communiqués released immediately after the close of major conferences we serve.

Table 1: Comparison of Planned Spending to Actual Spending (incl. FTE)

(\$ millions)	2002-2003 Actual	2003-2004 Actual	2004-2005			
			Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
Canadian Intergovernmental Conference Secretariat	5.0	5.3	6.4	6.4	6.3	5.6
Less: Non-Respendable revenue	0.9	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1
Plus: Cost of services received without charge	0.4	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Net cost of Agency	4.5	4.7	5.8	5.8	5.7	5.0

Full Time Equivalents	31	31	36	31	36	31
------------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Table 2: Use of Resources by Program Activity

2004-2005			
Canadian Intergovernmental Conference Secretariat	Budgetary		
	Operating	Total: Gross Budgetary Expenditures	Total
Main Estimates	6.4	6.4	6.4
<i>Planned</i>	6.3	6.3	6.3
Total Authorities	6.3	6.3	6.3
<i>Actual Spending</i>	5.6	5.6	5.6

Table 3: Voted and Statutory Items Listed in Main Estimates (\$)

		2004-2005			
Vote or Statutory Item	Canadian Intergovernmental Conference Secretariat	Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
15	Operating expenditures	5,897,000	5,897,000	5,902,000	5,200,255
(S)	Contributions to employee benefit plans	455,000	455,000	384,035	384,035
	Total	6,352,000	6,352,000	6,286,035	5,584,290

Table 4: Net Cost of Department for the Estimates Year

2004-2005	
Canadian Intergovernmental Conference Secretariat (CICS) (\$ millions)	
Total Actual Spending	5.6
<i>Plus: Services Received without Charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	0.3
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS (excluding revolving funds)	0.2
	6.1
<i>Less: Non-responsible Revenue</i>	1.1
2004-2005 Net cost of Agency	5.0

Table 5: Source of Non-Respendable Revenue

(\$ millions)	Actual 2002-2003	Actual 2003-2004	2004-2005			
			Main Estimates	Planned Revenue	Total Authorities	Actual
Canadian Intergovernmental Conference Secretariat						
Transfer payments from other governments (See Table 5a)	0.9	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1
Miscellaneous Revenues	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Total	0.9	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1

Table 5(A): Provincial Contributions Towards CICS' Budget

Financial Table - Provincial Contributions Towards CICS' Budget (000's)									
Population Census 2001	2004 - 2005								2005 - 2006
	Main estimates			Contribution payment received				To be subtracted from next billing	
%	Co-shared ² Amount	Less: Budget Lapse 2003-2004	Projected Contri- bution	Co-shared ² Amount	Less: Budget Lapse 2003-2004	Total Billed	Actual ³ Contri- bution	Budget ⁴ Lapse 2005-2006	
Total Budget/Expenditures	6,352.0	(946.1)	5,405.9	5,586.0	(766.0)	6,544.5		(700.0)	
Less: Federal Share ¹	3,800.0	(920.6)	2,879.4	3,358.6	(740.5)	3,903.2		(375.4)	
Total Provincial Share	2,552.0	(25.5)	2,526.5	2,227.4	(25.5)	2,641.3		(324.6)	
Newfoundland and Labrador	1.7	43.4	(7.9)	35.5	43.4	(7.9)	35.5	29.7	0.0
Nova Scotia	3.0	76.6	0.0	76.6	76.6	0.0	76.6	76.6	(9.7)
New Brunswick	2.4	61.2	0.0	61.2	61.2	0.0	61.2	61.2	(7.8)
Prince Edward Island	0.5	12.8	(2.3)	10.5	12.8	(2.3)	10.5	10.5	(1.8)
Quebec	24.2	617.6	0.0	617.6	617.6	0.0	617.6	131.3	0.0
Ontario	38.2	974.9	0.0	974.9	974.9	0.0	974.9	355.6	0.0
Manitoba	3.7	94.4	0.0	94.4	94.4	0.0	94.4	30.0	0.0
Saskatchewan	3.3	84.2	(15.3)	68.9	84.2	(15.3)	68.9	68.9	(10.7)
Alberta	9.9	252.6	0.0	252.6	252.6	0.0	252.6	252.6	(32.1)
British Columbia	13.1	334.3	0.0	334.3	334.3	0.0	334.3	95.0	0.0
Total	100.0	2,552.0	(25.5)	2,526.5	2,552.0	(25.5)	2,526.5	1,114.0	(61.9)
Notes:									
¹ Federal share includes 50% of operational budget/expenditure plus, employee benefit plans for federal employees, translation costs, tenant services, capital and revenue shortfalls resulting from the non-payment or partial payment by the provinces of their respective share.									
² Provincial contributions are per capita, based on the 2001 population census.									
³ Revenue shortfalls resulting from the non-payment or partial payment by the provinces are automatically absorbed by the federal government.									
⁴ Budget lapse is the result of difference between invoices and share based on actual 2004-2005 expenditures.									

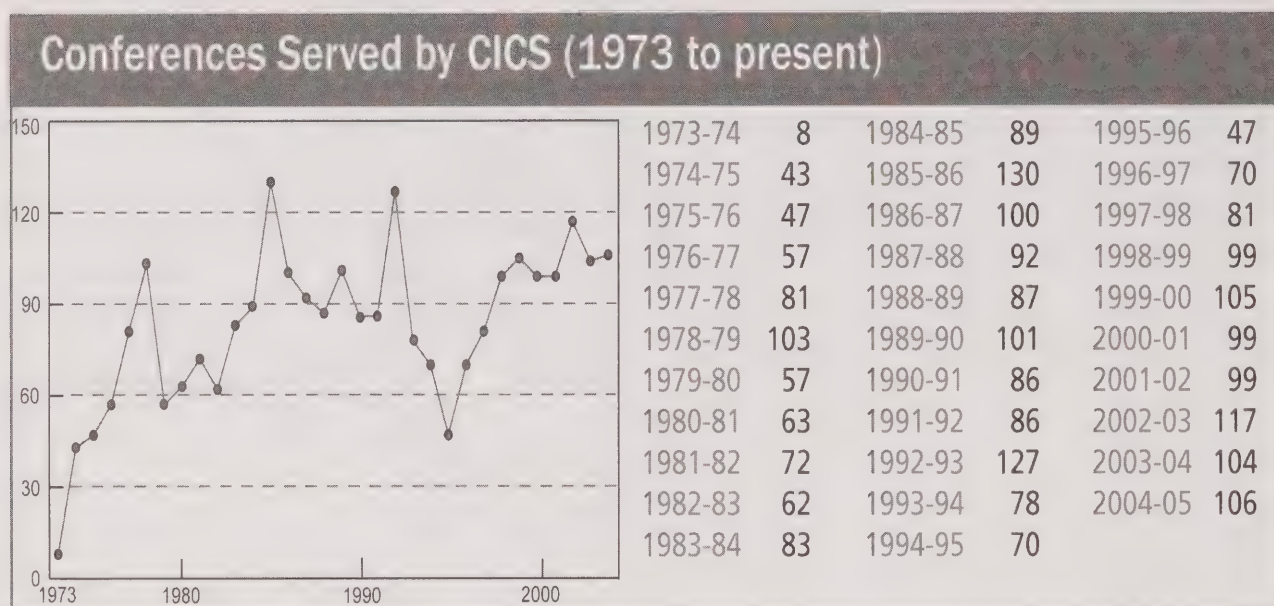
Table 6: Resource Requirement by Branch or Sector

(\$ millions)	Main Estimates	Total Planned Spending	Total Authorities	Actual
Secretary's / Assistant Secretary's Office	0.3	0.3	0.3	0.4
Conference Services	4.5	4.5	4.5	3.8
Information Services	0.9	0.9	0.9	0.8
Corporate Services	0.6	0.6	0.6	0.6
Total	6.3	6.3	6.3	5.6

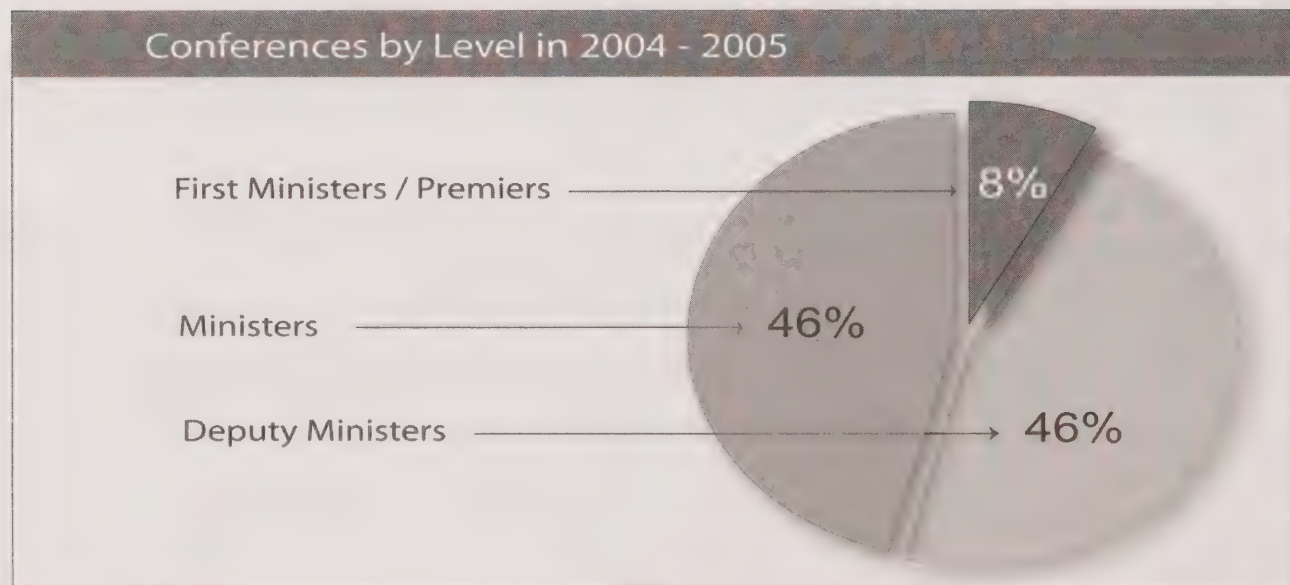
SECTION IV – OTHER ITEMS OF INTEREST

Conference Related Statistics

The number of conferences served by the Secretariat in the 2004-2005 fiscal year was 106. With this total CICS has maintained an average of over 100 conferences served for the last seven years.



The secretariat provided services in 2004-2005 to a record 8 meetings (8% of total served) at the First Ministers' and Premiers' and Territorial Leaders' level. CICS also provided its support to 49 ministerial conferences (representing 46% of all meetings served in 2004-2005) and to 49 deputy ministerial conferences (46%).

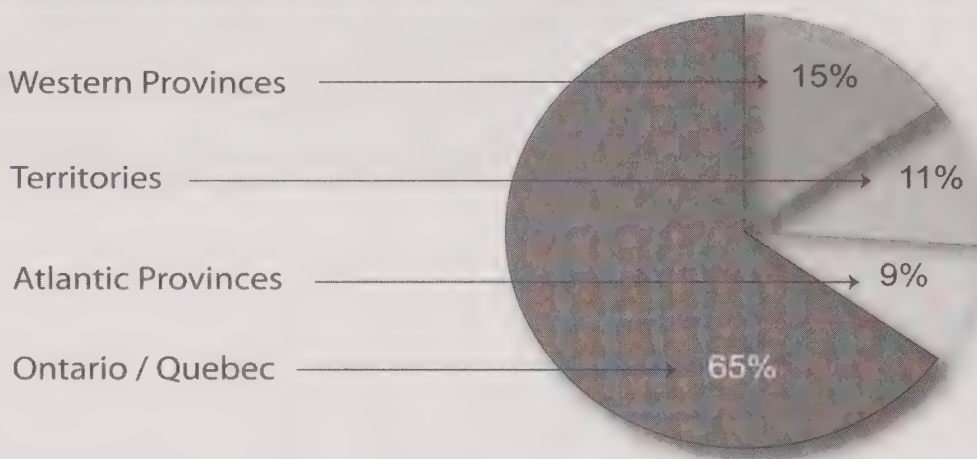


As can be seen from the following table, the most active sectors in terms of number of conferences were Intergovernmental Affairs meeting 13 times and Human Resources and Social Services including Labour which met 12 times in 2004-2005 followed closely by Health with 11 meetings.

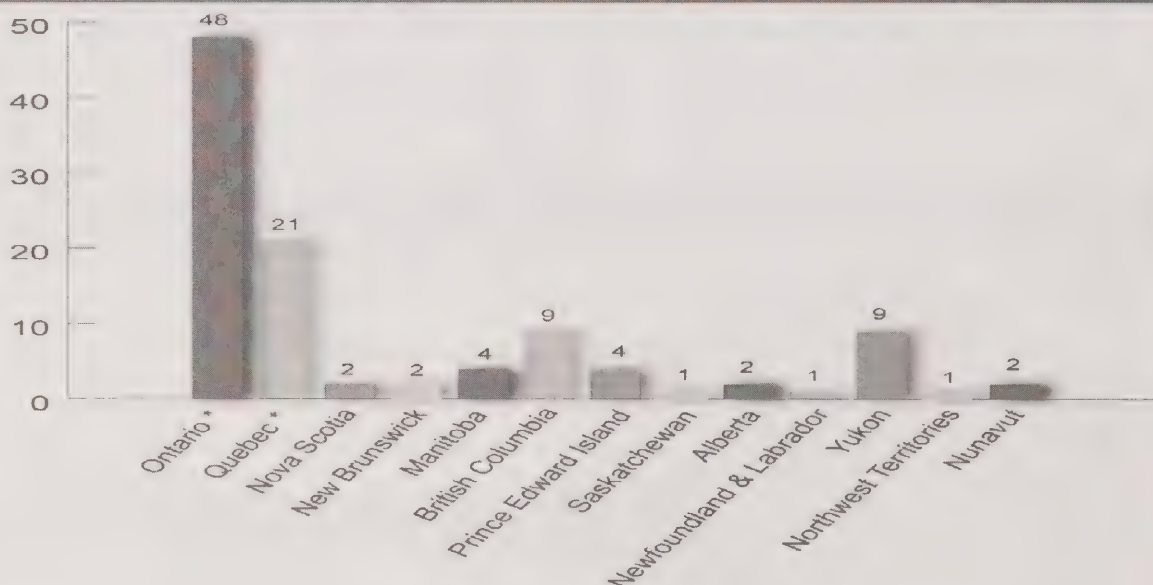
Conferences Served by CICS - From April 1, 2004 to March 31, 2005									
Sector	First Ministers	F-T Ministers	F-T Deputy Ministers	FPT Ministers	FPT Deputy Ministers	Premiers	P-T Ministers	P-T Deputy Ministers	Total
Agriculture				3			2		5
Citizenship and Immigration				1	1				2
Education * (Canadian Education Statistics Council (CESC) -1) * (Joint FPT DM's meeting on Financial Assistance to Students -1) (includes China/Canada Roundtable on Education)					2*		2	3	7
Emergency Preparedness				1	1				2
Environment (includes Joint Forests, Wildlife, Endangered Species, Fisheries & Aquaculture)				3	5				8
Finance							2		2
Fisheries (includes Aquaculture)				2	1				3
Health (includes Health Retreat, Premiers' Campbell-McGuinty Forum, and Blueprint on Aboriginal Health)				2	3		3	3	11
Heritage (includes Francophone Affairs)				2			1		3
Housing				1	1		1	1	4
Human Resources and Social Services (includes Labour, Labour Market Ministers and Labour Legislation)				3	4		3	2	12
Industry (includes Joint Industry & Innovation, Internal Trade and Consumer Affairs)				1	2		1		4
Intergovernmental Affairs	3				3	5		2	13
Justice (Formerly Justice and Solicitor General) (includes Chief Coroners and Chief Medical Examiners and Joint Justice and Emergency Management)				2	1		1	2	6
Local Government							2	1	3
Native / Aboriginal Affairs							1	1	2
Natural Resources (includes Mines, Energy and Forest)		1		3	2				6
Northern Development				1					1
Public Works & Government Administration (includes Public Service Commissioners and Public Trustees & Guardians)					3				3
Sports and Recreation				1	1		1		3
Status of Women				1	2				3
Transport				1	2				3
Total	3	1	0	28	34	5	20	15	106

On a regional basis, in 2004-2005, CICS served 16 meetings in Western Canada (15% of the total), 9 meetings in Atlantic Canada (9%), 48 and 21 conferences in Ontario and Quebec respectively (which includes the National Capital Region) (65%) and 12 meetings in the territories (11%).

Provincial and Regional Breakdown by % in 2004 - 2005



Conferences Served by Location in 2004-2005



* Conferences held in the National Capital Region (Ontario 24 & Quebec 2)

References

List of Agency Reports

CICS Report on Priorities and Planning

- 2005-2006 http://www.scics.gc.ca/pubs/rpp_e05_06.pdf
- 2004-2005 http://www.scics.gc.ca/pubs/rpp_e04_05.pdf
- 2003-2004 http://www.scics.gc.ca/pubs/estimate_2003_2004_e.pdf

CICS Performance Report

- 2004-2005 http://www.scics.gc.ca/pubs/2004e_perfor.pdf
- 2003-2004 http://www.scics.gc.ca/pubs/2003e_perfor.pdf
- 2002-2003 http://www.scics.gc.ca/pubs/2002e_perfor.pdf

Report to Governments

- 2004-2005 http://www.scics.gc.ca/pubs/rep_gov_2004_05_e.pdf
- 2003-2004 http://www.scics.gc.ca/pubs/rep_gov_2003_04_e.pdf
- 2002-2003 <http://www.scics.gc.ca/pubs/report02-03.pdf>

First Ministers' Conferences

- 1906-2004 http://www.scics.gc.ca/pubs/fmp_e.pdf

Premiers' Conferences

- 1887-2002 http://www.scics.gc.ca/pubs/premiers_report_e.pdf
- Addendum http://www.scics.gc.ca/pubs/premiers_addendum2003_e.pdf

CICS website: www.scics.gc.ca

Contact for further information

Ronald L. Richer
Director, Corporate Services
Telephone: (613) 995-4444
E-mail: rricher@scics.gc.ca

SITE WEB DU SCIC : www.scics.gc.ca

POUR PLUS D'INFORMATION

S'adresser à :

Ronald L. Richer

Directeur, Services intégrés

Téléphone : (613) 995-4444

Courriel : rricher@scics.gc.ca

Liste des rapports de l'organisme

Rapports du SCIC sur les plans et les priorités

- 2005-2006 http://www.scics.gc.ca/pubs/rpp/f05_06.pdf
- 2004-2005 http://www.scics.gc.ca/pubs/rpp/f04_05.pdf
- 2003-2004 http://www.scics.gc.ca/pubs/estimate/2003_2004_f.pdf

Rapports du SCIC sur le rendement

- 2004-2005 http://www.scics.gc.ca/pubs/2004f_perfor.pdf
- 2003-2004 http://www.scics.gc.ca/pubs/2003f_perfor.pdf
- 2002-2003 http://www.scics.gc.ca/pubs/2002f_perfor.pdf

Rapports aux gouvernements

- 2004-2005 http://www.scics.gc.ca/pubs/rep_gov/2004_05_f.pdf
- 2003-2004 http://www.scics.gc.ca/pubs/rep_gov/2003_04_f.pdf
- 2002-2003 <http://www.scics.gc.ca/pubs/rapport02-03.pdf>

Conférences des premiers ministres

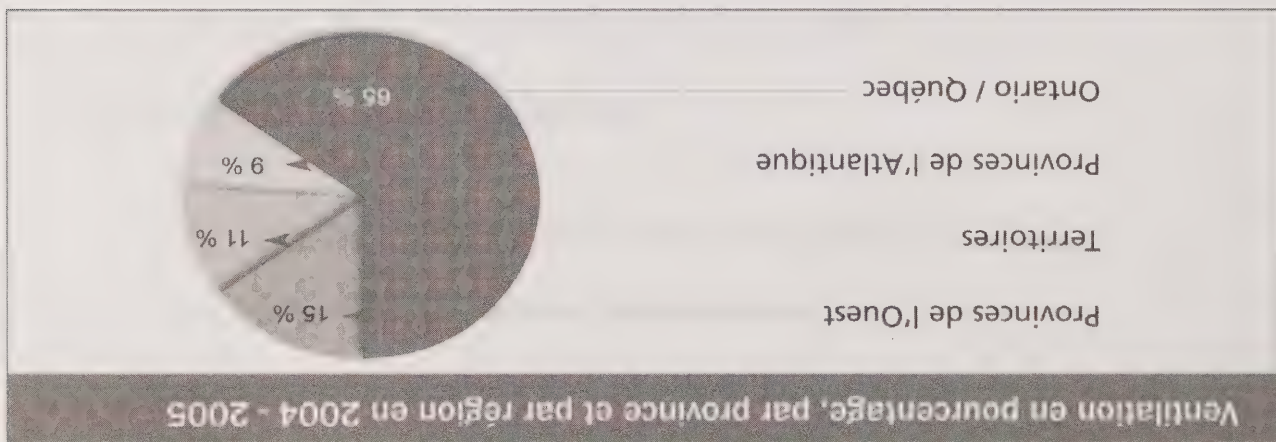
- 1906-2004 http://www.scics.gc.ca/pubs/fmp_f.pdf

Conférences des premiers ministres provinciaux

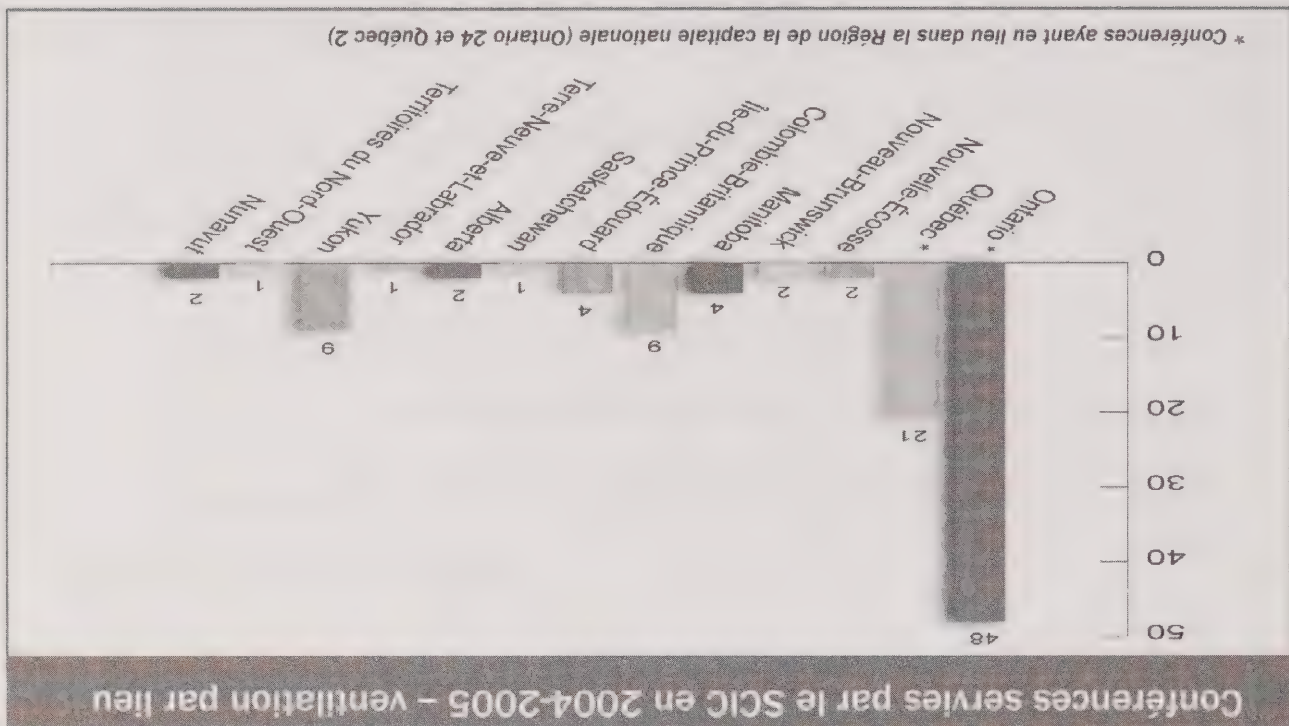
- 1887-2002 http://www.scics.gc.ca/pubs/premiers_report_f.pdf
- Supplément http://www.scics.gc.ca/pubs/premiers_addendum2003_f.pdf

Sur le plan régional, les activités du SCIC se sont déroulées comme suit : 16 réunions ont eu lieu dans les provinces de l'Atlantique (15 % du total), 9 réunions dans les provinces de l'Atlantique (9 %), 48 réunions en Ontario et 21 au Québec (comprenant la région de la capitale nationale) (65 %), et 12 rencontres dans les territoires (11 %).

Proportion par région et province en 2004-2005



Conférences par lieu en 2004-2005



Comme il est indiqué dans le tableau ci-dessous, le secteur le plus actif en termes de conférence en 2004-2005 a été les Affaires intergouvernementales, avec 13 réunions, suivi des Ressources humaines et des Services sociaux (comprenant le secteur du Travail), avec 12 rencontres, et de la Santé, avec 11 réunions.

Conférences servies par le SCIC – du 1^{er} avril 2004 au 31 mars 2005

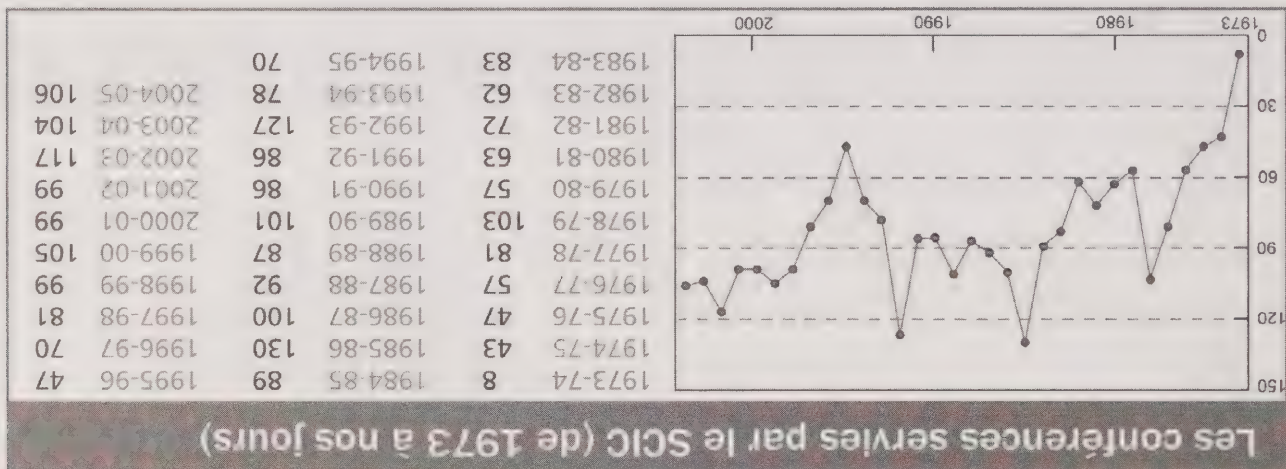
Conférences servies par le SCIC - du 1 ^{er} avril 2004 au 31 mars 2005											
Secteur	Premiers ministres	Ministres F-1	Sous-ministres F-1	Ministres F-P-1	Sous-ministres F-P-1	Premiers ministres P-1	Ministres P-1	Sous-ministres P-1	Total		
Agriculture			3	1			2		5		
Citoyenneté et immigration									2		
Éducation									7		
* (Conseil des statistiques canadiennes de l'éducation) (CSC) - 1) (Réunion F-P-1 conjointe des SM sur l'aide financière aux étudiants - 1) (inclut la table ronde Chine/Canada sur l'éducation)											
Protection civile				1	1				2		
Environnement				3	5				8		
(y compris, conjointement, les forêts, la faune, les espèces en péril, les pêches et l'aquaculture)							2		2		
Finances									2		
Pêches				2	1				3		
Santé				2	3		3	3	11		
(y compris la retraite sur la santé, le Forum des premiers ministres Campbell et Mcgunity et la santé des autochtones)											
Patrimoine				2			1		3		
(y compris les affaires francophones)											
Habitation				1	1		1	1	4		
Ressources humaines et services sociaux				3	4		3	2	12		
(y compris le travail, les ministres du Marché du Travail et la législation sur le travail)											
Industrie				1	2		1		4		
(y compris l'industrie et l'innovation conjointement, le commerce intérieur et le consommateur)											
Affaires intergouvernementales	3				3	5			13		
Justice (anciennement Justice et Solliciteur général) (y compris les coroners en chef et les médiateurs en chef, et conjointement la justice et la gestion des urgences)				2	1		1	2	6		
Administrations locales								2	3		
Affaires autochtones								1	2		
Ressources naturelles		1		3	2				6		
(y compris les mines, l'énergie et les forêts)											
Développement du Nord				1					1		
Travaux publics et administration											
(y compris les commissaires de la fonction publique, les instituteurs et surveillants publics)					3				3		
Sports et loisirs				1	1		1		3		
Condition féminine				1	2				3		
Transports				1	2				3		
Total	3	1	0	28	34	5	20	15	106		

PARTIE IV – AUTRES ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER

Statistiques relatives aux conférences

Le Secrétariat a organisé 106 conférences au cours de l'exercice 2004-2005. Ce nombre signifie que le SCIC a maintenu une moyenne de plus de 100 conférences par année au cours des sept dernières années.

Conférences servies par le SCIC (de 1973 à aujourd'hui)



En 2004-2005, le Secrétariat a organisé 8 réunions (8 % des événements) de premiers ministres fédéral et provinciaux, des premiers ministres provinciaux et des leaders des territoires, un record pour l'organisme. Le SCIC a aussi apporté son appui à l'organisation de 49 conférences ministérielles (soit 46 % de toutes les réunions organisées en 2004-2005) et 49 conférences de sous-ministres (46 %).

Conférences par niveau en 2004-2005

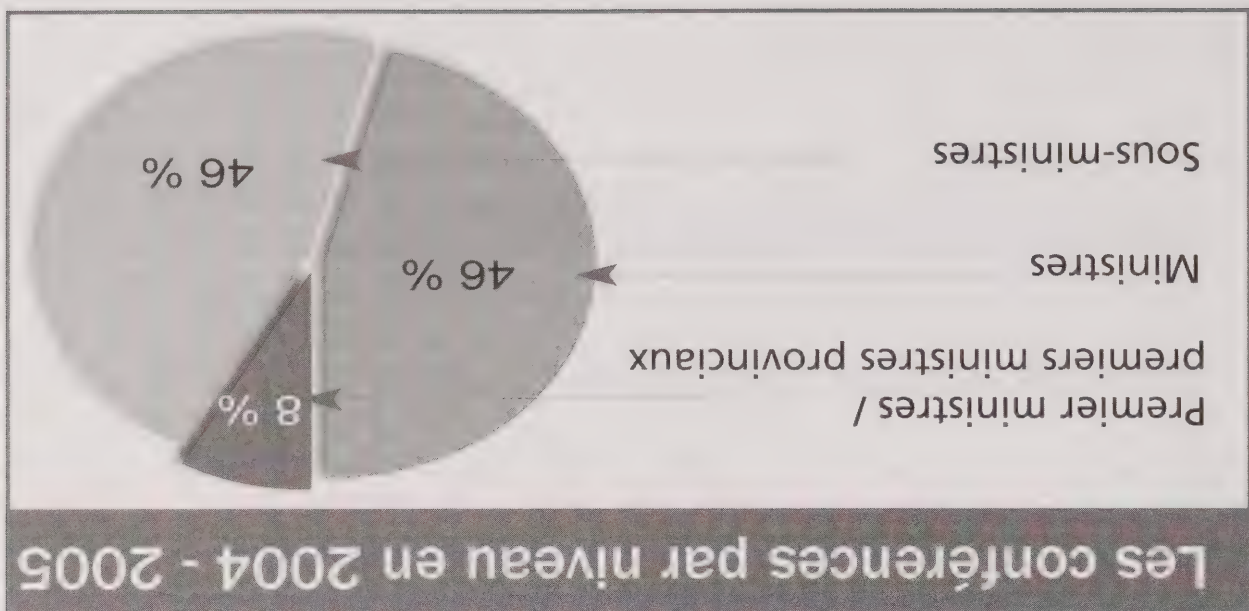


Tableau 6 : Ressources nécessaires par secteur

(en millions de dollars)	Budget principal des dépenses	Total des dépenses prévues	Total autorisé	Réelles
Bureau du Secrétaire/Secrétaire adjoint	0,3	0,3	0,3	0,4
Services aux conférences	4,5	4,5	4,5	3,8
Services d'information	0,9	0,9	0,9	0,8
Services intégrés	0,6	0,6	0,6	0,6
Total	6,3	6,3	6,3	5,6

Tableau financier - Contributions provinciales au budget du SCIC (en milliers de dollars)

- 12 -

		(en millions de dollars)		Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes		Pailements de transfert des autres gouvernements (voir le tableau 5A)		Revenus divers		Total	
		Réels 2002-2003	Réels 2003-2004	Budget principal des dépenses	Revenus prévus	Total autorisé	Réé				
2004-2005								1,1	0,0	1,1	0,9
								1,1	0,0	1,1	0,9

Tableau 3 : Postes votés et législatifs inscrits dans le budget principal des dépenses (en dollars)

2004-2005					
Poste voté ou législatif	Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total autorisé	Réelles
15	Dépenses de fonctionnement	5 897 000	5 897 000	5 902 000	5 200 255
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	455 000	455 000	384 035	384 035
Total		6 352 000	6 352 000	6 286 035	5 584 290

Tableau 4 : Coût net du ministère pour l'année du budget des dépenses

2004-2005		Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes (SCIC) (en millions de dollars)		Total des dépenses réelles	
				5,6	
		Plus : Services reçus à titre gracieux			
		Hébergement fourni par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)		0,3	
		Contributions couvrant la part de l'employeur pour les primes d'assurances et les dépenses connexes des employés payées par le SCT (sans compter les fonds renouvelables)		0,2	
				6,1	
		Moins : Revenus non disponibles		1,1	
		Coût net de l'organisme en 2004-2005		5,0	

Tableau 1 : Comparaison entre les dépenses prévues et les dépenses réelles
(comprenant les ETP)

(en millions de dollars)	2002-2003	2003-2004	2004-2005		
	Réelles	Réelles	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total autorisé
	5,0	5,3	6,4	6,4	6,3
	0,9	1,1	1,1	1,1	1,1
Plus : Coûts des services reçus à titre gracieux	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5
Coût net de l'organisme	4,5	4,7	5,8	5,8	5,7
					5,0

Équivalents temps plein	31	31	36	31	36	31
-------------------------	----	----	----	----	----	----

Tableau 2 : Utilisation des ressources par activité de programme

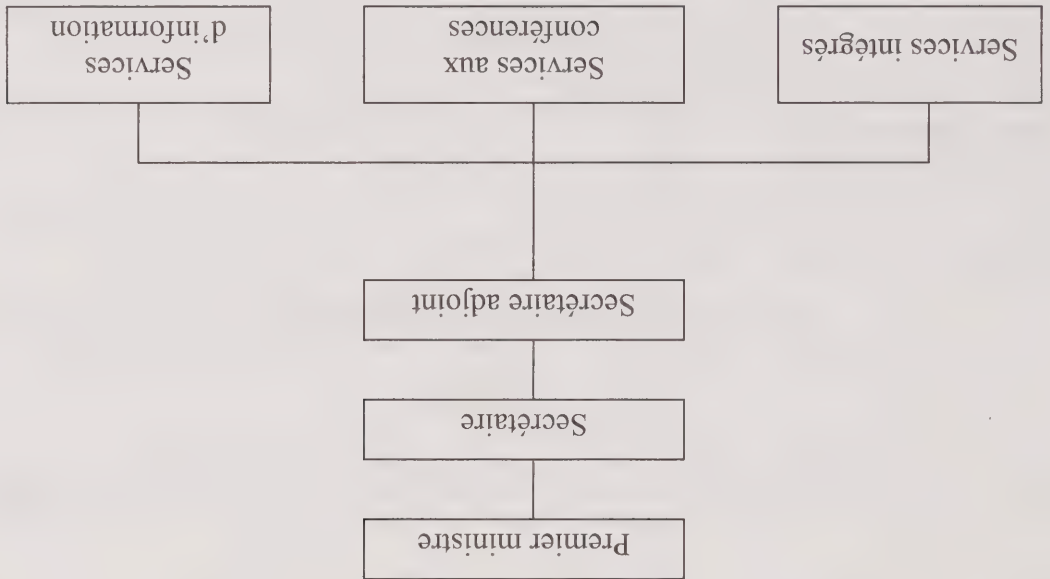
2004-2005						
		Budgetaires				
Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes		Fonctionnement	Total : dépenses budgétaires brutes			
				Total		
					Budget principal des dépenses	
					Prévues	
					Total autorisé	
Dépenses réelles		5,6	5,6			
		6,3	6,3			
		6,3	6,3			
		6,4	6,4			

PARTIE III – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE

Information organisationnelle

Le SCIC est un organisme du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux et, à ce titre, agit en tant qu'organisme intergouvernemental neutre. Les deux ordres de gouvernement contribuent à son budget et son personnel se compose à la fois de fonctionnaires fédéraux et provinciaux. Le Secrétaire soumet un rapport annuel à tous les gouvernements. Ses activités font l'objet d'un examen par de hauts fonctionnaires fédéraux et provinciaux désignés par leurs premiers ministres respectifs. Le SCIC rend compte au Parlement par l'entremise du Premier ministre du Canada.

Structure organisationnelle du SCIC



Au nombre des services offerts par le SCIC figurent la planification et la coordination préalables à la conférence, l'aménagement des locaux de la conférence, l'affectation d'un secrétaire, l'interprétation, la traduction, l'impression, la distribution et le contrôle des documents, les relations avec les médias, la sécurité, la mise en place de matériel technique, ainsi que la prestation de services à caractère administratif ou technique, y compris dans le domaine de l'informatique.

En plus de fournir ces services de conférences partout au Canada, le Secréariat garde des archives qu'il met à la disposition des gouvernements. Le Secréariat a aussi un site Web à rayonnement mondial dans lequel on retrouve non seulement de l'information pertinente sur l'organisation et ses activités, mais surtout les communiqués rendus publics dès la fin des conférences importantes que nous organisons.

Nous avons été enchantés du soutien que vous et votre équipe ont offert lors de l'événement. Excellents travaux! » [Traduction]

Le premier ministre,

Dalton McGuinty

« Je n'ai reçu que des éloges de la part de mon personnel concernant le travail du SCIC avant et pendant notre récent événement. Votre souci du détail et vos efforts soutenus pour vous assurer que la réunion (réunion fédérale-provinciale-territoriale des ministres responsables de la Condition féminine) se déroule sans problème nous a donné confiance et nous a convaincus que notre rencontre serait couronnée de succès. » [Traduction]

La ministre responsable de la

Condition féminine,

Gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador

Joan Burke

« Au nom de l'Unité f-p-t, je souhaite vous exprimer nos remerciements les plus sincères pour l'aide précieuse que vous avez apportée à l'Ontario afin de co-organiser la réunion fédérale-provinciale-territoriale des ministres responsables de la Justice et de la Gestion des urgences, qui a eu lieu du 23 au 25 janvier à Ottawa. Nous n'aurions pu accomplir notre travail sans la contribution de votre personnel dévoué. » [Traduction]

James Dean

Unité des relations f-p-t

Ministère du Procureur général

Bureau du sous-procureur général adjoint

Province de l'Ontario

Nombre de conférences refusées :

Compte tenu de l'organisation des réunions des premiers ministres à la mi-septembre 2004, le Secrétaire a informé ses clients qui avaient prévu tenir leurs réunions sectorielles habituelles à cette période que l'organisme ne pourrait fournir tous ses services à ces conférences. Différents scénarios ont été discutés avec les clients, notamment l'organisation des réunions concernées à une date ultérieure. Les gouvernements qui ne pouvaient remettre leurs rencontres à plus tard ont tout de même bénéficié des conseils du SCIC et de services limités.

Nombre de conférences organisées par des employés de soutien d'un autre secteur que celui des conférences au sein du SCIC :

Parmi les 106 conférences organisées en 2004-2005, deux l'ont été par des employés d'un autre secteur que celui des conférences (c'est-à-dire des membres du personnel d'autres secteurs du Secrétariat ayant aussi reçu une formation pour l'organisation de conférences). Autrement, ces réunions auraient été refusées ou remises à plus tard.

Résumé

Raison d'être

Le Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes (SCIC) a été créé suivant une entente conclue à la Conférence des premiers ministres de mai 1973. Il a été désigné ministère fédéral par décret le 29 novembre 1973. Son mandat ne comporte qu'un seul programme et secteur d'activité : assurer les services administratifs nécessaires à la planification et au déroulement de conférences fédérales-provinciales-territoriales et provinciales-territoriales de premiers ministres, de ministres et de sous-ministres.

Le SCIC est un organisme du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux et, à ce titre, agit en tant qu'organisme intergouvernemental neutre. Les deux ordres de gouvernement contribuent à son budget et son personnel se compose à la fois de fonctionnaires fédéraux et provinciaux. Le Secrétaire soumet un rapport annuel à tous les gouvernements. Ses activités font l'objet d'un examen par de hauts fonctionnaires fédéraux et provinciaux désignés par leurs premiers ministres respectifs. Le SCIC rend compte au Parlement par l'entremise du Premier ministre du Canada.

Ressources financières totales de l'organisme (en millions de dollars)

Dépenses prévues	6,4	
Total autorisé	6,3	
Dépenses réelles		5,6

Ressources humaines totales de l'organisme

Dépenses prévues	31	
Total autorisé	36	
Dépenses réelles		31

Résumé du rendement par rapport aux résultats stratégiques ministériels (en millions de dollars)

Résultat stratégique/Priorités	Type	Dépenses prévues	Dépenses réelles	Résultat prévu et statut actuel
Assurer la planification, le déroulement et le service, sans financement supplémentaire, de 110 à 120 conférences intergouvernementales de haut niveau à la demande des gouvernements	Continu	6,4	5,6 ¹	106 conférences intergouvernementales ont été organisées.

¹ Les dépenses réelles moins élevées que les dépenses prévues sont en grande partie attribuables au nombre d'activités moins important que celui pour lequel des ressources avaient été réservées.

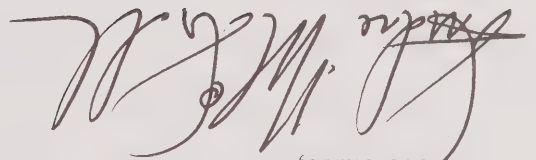
Déclaration de la direction

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le rapport de rendement de 2004-2005 du Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes

Le présent document a été préparé conformément aux principes de reddition de compte énoncés dans le *Guide pour la préparation de la Partie III du Budget des dépenses : Rapport sur les plans et les priorités*.

- Il est fidèle aux exigences particulières sur la reddition de compte énoncées dans les lignes directrices du SCT.
- Il utilise la structure d'une architecture des activités des programmes approuvée.
- Il rend compte des résultats obtenus en fonction des ressources et des autorités à sa disposition.
- Il présente les données financières selon les dépenses prévues et approuvées par le SCT dans le Rapport sur les plans et les priorités, ainsi que selon le budget des dépenses et les comptes publics contenus dans le Rapport ministériel sur le rendement.

Le Secrétaire,



André M. McArdle

PARTIE I – APERÇU

Message du chef de l'organisme

La conférence intergouvernementale multilatérale est une composante de la fédération canadienne. Elle constitue en effet un instrument de consultation, de coordination et de négociation pour les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux.

Le Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes (SCIC) a été établi à la suite d'un accord conclu à la Conférence des premiers ministres de mai 1973. C'est un organisme des gouvernements fédéral et provinciaux qui assure les services administratifs nécessaires à la planification et au déroulement de conférences fédérales-provinciales-territoriales et provinciales-territoriales de haut niveau partout au Canada.

Le SCIC permet aux gouvernements d'obtenir un rapport coût-efficacité de plus en plus intéressant ainsi que des économies d'échelle. Il offre en outre les avantages rattachés à la confidentialité, à la continuité, à la neutralité et à la compétence en matière de planification et d'activités gouvernementales, des nombreuses tâches techniques et administratives liées à la planification et au déroulement des conférences, leur permettant ainsi de se concentrer sur les questions de fond.

L'exercice 2004-2005 a été témoin d'une importante transition au Secrétariat puisque M. Stuart MacKinnon, mon prédécesseur qui a occupé le poste de Secrétaire pendant plus de vingt ans, a pris sa retraite. Il va sans dire que son leadership, ses conseils, ses compétences en gestion, ainsi que sa grande expérience et ses vastes connaissances des relations intergouvernementales ont rendu de grands services non seulement à notre organisation, mais aussi aux gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux.

Au cours de l'exercice 2004-2005, le Secrétariat a fourni ses services à l'occasion de 106 conférences de haut niveau tenues dans toutes les régions du pays. Huit de ces conférences, soit un record pour le Secrétariat, ont eu lieu au niveau des premiers ministres fédéral et provinciaux, des premiers ministres provinciaux et des leaders des territoires. Le Premier ministre du Canada a présidé trois d'entre elles. Le mois de septembre a été une période d'activités particulièrement intense pour le Secrétariat et son personnel avec l'organisation de 27 conférences, dont quatre au niveau des premiers ministres.

Compte tenu de la demande sans cesse grandissante de la part de ses clients, des coûts d'exploitation plus élevés et de la technologie en constante évolution, le Secrétariat a fait face à des défis de taille en 2004-2005 pour maintenir son niveau de service élevé auprès des gouvernements.

Grâce au dévouement et au grand professionnalisme de son personnel, le SCIC a relevé ces défis en continuant d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques souples et novatrices.

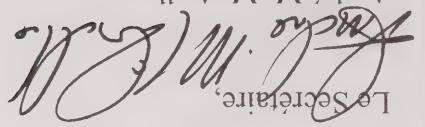
Le Secrétaire,

André M. McArdle

Table des matières

PARTIE I – APERÇU	3
Message du chef de l'organisme	3
Déclaration de la direction	4
Résumé	5
Rendement général de l'organisme	6
PARTIE II – ANALYSE DES ACTIVITÉS EN FONCTION DES RÉSULTATS STRATÉGIQUES	7
Analyse détaillée du rendement	7
PARTIE III – INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE	9
Information organisationnelle	9
Tableau 1 : Comparaison entre les dépenses prévues et les dépenses réelles (comprenant les ETP)	10
Tableau 2 : Utilisation des ressources par activité de programme	10
Tableau 3 : Postes votes et législatifs inscrits dans le budget principal des dépenses (en dollars)	11
Tableau 4 : Coût net du ministère pour l'année du budget des dépenses	11
Tableau 5 : Source des revenus non disponibles	12
Tableau 5(A) : Contributions des provinces au budget du SCIC	13
Tableau 6 : Ressources nécessaires par secteur	14
PARTIE IV – AUTRES ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER	15
Statistiques relatives aux conférences	15
Conférences servies par le SCIC (de 1973 à aujourd'hui)	15
Conférences par niveau en 2004-2005	15
Conférences servies par le SCIC – du 1 ^{er} avril 2004 au 31 mars 2005	16
Proportion par région et province en 2004-2005	17
Conférences par lieu en 2004-2005	17
RÉFÉRENCES	18
Liste des rapports de l'organisme	18
Rapports du SCIC sur les priorités	18
Rapports du SCIC sur le rendement	18
Rapports aux gouvernements	18
Conférences des premiers ministres	18
Conférences des premiers ministres provinciaux	18
SITE WEB DU SCIC	19
POUR PLUS D'INFORMATION	19



SECRÉTARIAT DES
CONFÉRENCES
INTERGOUVERNEMENTALES
CANADIENNES

2004-2005

RAPPORT SUR LE RENDEMENT

Le très honorable Paul Martin
Premier ministre du Canada

Avant-propos

Le gouvernement du Canada améliore sans cesse ses pratiques de gestion, ce qui constitue pour lui une priorité depuis le dépôt au Parlement, au printemps 2000, du document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Dans sa poursuite de l'excellence en gestion, le gouvernement envisage d'offrir aux Canadiens : un gouvernement à l'écoute, qui sert bien ses citoyens et qui est administré comme une seule et même entité cohérente; un gouvernement innovateur, qui est appuyé par une fonction publique hautement qualifiée, en mesure de bien tirer parti de toute l'information à sa disposition et de faire un usage optimal des fonds publics, tout en tenant compte des risques éventuels; et un gouvernement redevable, qui rend compte clairement et ouvertement de son rendement au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats au Parlement et aux citoyens. Ils sont au cœur même de l'application du concept du gouvernement redevable.

Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement de rapports publics efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004-2005* : http://www.tbs-sct.gc.ca/ma/dpr/04-05/guidelines/guide_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte, faire le lien entre le rendement et les engagements antérieurs, expliquer les changements ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Le présent rapport ministériel sur le rendement (ainsi que ceux de nombreux autres ministères et organismes) peut être consulté sur le site Web du Secrétaire du Conseil du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Les lecteurs qui désiraient un aperçu global des efforts déployés par le gouvernement du Canada afin d'améliorer la qualité de vie peuvent lire *Le rendement du Canada 2005*, qu'on peut également consulter à l'adresse Internet précitée. Ce rapport est structuré autour de trois grands thèmes (économie durable, fondements sociaux du Canada et la place du Canada dans le monde) et sa version électronique renferme des liens avec les rapports ministériels sur le rendement pertinents. *Le rendement du Canada 2005* renferme également un aperçu spécial des efforts déployés par le gouvernement afin d'améliorer le bien-être des Autochtones.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer sans cesse les rapports qu'il présente au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer, au fil du temps, la qualité des rapports ministériels sur le rendement et autres rapports.

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : ma-mtr@tbs-sct.gc.ca

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilité basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par
le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2005

No de catalogue BT31-4/26-2005
ISBN 0-660-62935-6

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à www.tbs-sct.gc.ca
Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé
pour désigner tant les hommes que les femmes.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste
auprès des Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.gc.ca>



**Secrétariat des conférences
intergouvernementales
canadiennes**

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2005



Canadian International Development Agency

Performance Report

For the period ending
March 31, 2005

Canada

ESTIMATES

CA1
FN
E77

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by
the Minister of Public Works and Government Services Canada — 2005

Catalogue No. BT31-4/27-2005
ISBN 0-660-62897-X

This document is available on the TBS Web site at www.tbs-sct.gc.ca
This document is available in alternate formats on request.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Foreword

The Government of Canada has made continuous improvement in its management practices a priority since *Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada* was tabled in Parliament in the spring of 2000. Driving the government's pursuit of management excellence is its vision to provide Canadians with a responsive government, which serves citizens and manages itself as a unified, coherent enterprise; an innovative government supported by a highly-qualified public service equipped to leverage information and make the best use of public funds while balancing risk; and an accountable government which answers clearly and openly for its performance to Parliament and to Canadians.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens. They are at the heart of accountability in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective public reporting (provided in the *Guide for the Preparation of the 2004-05 Departmental Performance Reports*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr1/04-05/guidelines/guide_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes (benefits to Canadians and Canadian society) and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

This departmental performance report (along with those of many other organizations) is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers wishing a high level, whole of government overview of the Government of Canada's efforts to improve quality of life should refer to *Canada's Performance 2005* available at the same internet address. This report is structured around three broad policy areas (Sustainable Economy, Canada's Social Foundations and Canada's Place in the World) and, in its electronic version, links to relevant Departmental Performance Reports. *Canada's Performance 2005* also contains a special overview of the government's efforts to improve the well-being of Aboriginal peoples.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers can do much to ensure that Departmental Performance Reports and other reports are enhanced over time.

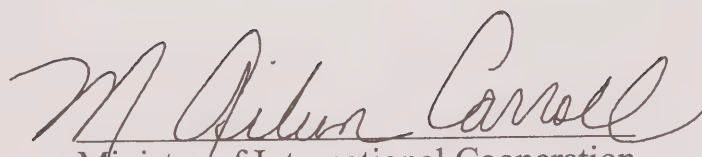
Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier, Ottawa, Ontario K1A 0R5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Canadian International Development Agency

Departmental Performance Report 2005

For the period ending
March 31, 2005



Minister of International Cooperation

Table of Contents

Section I: Overview

1.1	Minister's Message	1
1.2	Management Representation Statement	3
1.3	Executive Summary	4
1.4	The Development Challenge	
1.4.1	Introduction: Making Good on a Pledge.....	7
1.4.2	The Global Picture	8
1.4.3	A Regional Perspective	9
1.5	Meeting the Challenge: Canada's Development Assistance Program	
1.5.1	CIDA's Mandate and Objectives.....	11
1.5.2	CIDA's Operational Context	13
1.5.3	CIDA's Sustainable Development Strategy 2004–2006.....	16
1.5.4	Benefits for Canadians.....	17
1.6	Summary Information: Departmental Performance	
1.6.1	Linking Plans, Priorities, and Results: CIDA's Key Agency Results	18
1.6.2	Basis for Performance Assessment.....	22
1.6.3	Summary Information.....	22
1.6.4	CIDA's Report Card: Performance Against 2004–2005 RPP Commitments	25
1.7	Performance Highlights	
1.7.1	Highlights of CIDA's Performance	29
1.7.2	Risks, Challenges, and Future Directions.....	33

Section II: CIDA's Performance

2.1	Strategic Outcomes: Achieving Results	
2.1.1	Economic Well-Being	34
2.1.2	Social Development	40
2.1.3	Governance	51
2.1.4	Environmental Sustainability	57
2.2	Enabling Results: Effective Strategies for Sustainable Development	
2.2.1	Appropriate Programming Orientation	61
2.2.2	Appropriate Sectoral and Thematic Focus	72
2.2.3	Appropriate Geographic Focus	74
2.2.4	Engaged Canadians	78
2.2.5	Institutional Strengthening of CIDA's Partners	81
2.2.6	Appropriate Balance Between Directed and Responsive Programming	83

2.3	Management Results: Strategic Approaches and Support Activities	
2.3.1	Strategic Planning and Resource Allocation	84
2.3.2	People Management	85
2.3.3	Knowledge Management	87
2.3.4	Information Management / Information Technology	89
2.3.5	Management Processes, Approaches, and Support Activities	90
2.4	Learning from Experience: Challenges, Risks, and Future Directions	91

Section III: Supplementary Information

Annex I:	Financial Summary Tables	97
Annex II:	CIDA Organization Chart and Business Lines	107
Annex III:	CIDA Sustainable Development Strategy	110
Annex IV:	Procurement and Contracting	112
Annex V:	Service Improvement Initiative.....	113
Annex VI:	Information on Audits and Evaluations	115

Section IV: Other Items of Interest

Annex VII:	The Millennium Development Goals.....	118
Annex VIII:	Outcomes of the International Policy Review	119
Annex IX:	Improving Performance and Accountability to Canadians.....	121
Annex X:	Contact Information	128

List of Charts and Tables

Chart 1	CIDA's Strategic Outcomes and Key Agency Results	20
Chart 2:	2004–2005 CIDA's Aid Disbursements by Development Result	23
Chart 3:	2004–2005 CIDA's Aid Disbursements by Program Branch	23
Chart 4:	2004–2005 CIDA's Aid Disbursements in Development Results by Branch	24
Chart 5:	Actual Disbursements for CIDA's Social Development Priorities	73
Chart 6:	CIDA's Actual Disbursements in Agriculture	74
Chart 7:	Breakdown of CIDA's Aid Disbursements by Bilateral Branches in the Countries of Focus	77

Table 1:	CIDA's Development Results—In Support of the MDGs	21
Table 2:	Total Financial Resources	24
Table 3:	Total Human Resources	24
Table 4:	Spending by Strategic Outcomes	25
Table 5:	Humanitarian Assistance—Actual Spending	49
Table 6:	Untying Status of Canadian ODA	69
Financial Summary Tables		
Table 7:	Comparison of Planned Spending to Actual Spending (including Full Time Equivalents)	97
Table 8:	Use of Resources by Business Lines	98
Table 9:	Voted and Statutory Items	99
Table 10:	Net Cost of Department	99
Table 11:	Contingent Liabilities	100
Table 12:	Loans, Investments, and Advances (Non-Budgetary)	100
Table 13:	Non-Respendable Revenue	100
Table 14:	Budgetary Resource Requirements by Organization and Business Line	101
Table 15:	Details of Transfer Payments by Business Line	102

Acronyms and Abbreviations

ADB	African Development Bank
AIDS.....	Acquired Immune Deficiency Syndrome
AU.....	African Union
BRAC	Bangladesh Rural Advancement Committee
CAREC.....	Caribbean Epidemiology Centre
CCCDF	Canadian Climate Change Development Fund
CDPF	Country Development Programming Frameworks
CEAA	Canadian Environmental Assessment Act
CEE	Central and Eastern Europe
CESD.....	Commissioner of the Environment and Sustainable Development
CESO.....	Canadian Executive Service Organization
CFA	Canada Fund for Africa
CGIAR	Consultative Group on International Agricultural Research
CIDA	Canadian International Development Agency
CIFA.....	Canada Investment Fund for Africa
CPAG	Corporate Planning and Analysis Group
DAC	Development Assistance Committee, OECD
DART	Disaster Assistance Response Team
DPR	Departmental Performance Report
EFA	Education for All
ESDP	Environment and Sustainable Development Program
EU.....	European Union
FTE.....	Full Time Equivalent
GAVI.....	Global Alliance for Vaccines and Immunization
GDP	gross national product
GEF	Global Environment Facility
GFATM.....	Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria
GHD	Good Humanitarian Donorship
GOL	Government On-Line
GPEI.....	Global Polio Eradication Initiative
HIV.....	Human Immunodeficiency Virus
HRM.....	human resources management
IAE	International Assistance Envelope
ICT	information and communications technology
IDRC	International Development Research Centre
IFAD.....	International Fund for Agricultural Development
IFI.....	international financial institution
IM/IT	information management and information technology
IMF.....	International Monetary Fund
IPS	International Policy Statement
KAR	Key Agency Result
KMI	Knowledge Management Initiative
LDC.....	Least Developed Countries
MDGs.....	Millennium Development Goals
MRRS.....	Management, Resources and Results Structure
NEPAD.....	New Partnership for Africa's Development
NGO	non-governmental organization
NPF.....	NGO Project Facility
OA	official assistance
OAG	Office of the Auditor General of Canada
OAS	Organization of American States
ODA	official development assistance

ODACE	Official Development Assistance for Central Europe
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OHCHR	Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights
OSCE.....	Organisation for Security and Co-operation in Europe
PAA	Program Activity Architecture
PAHO	Pan-American Health Organization
PBA	program-based approach
PRAS.....	Planning, Reporting and Accountability Structure
PRSP.....	Poverty Reduction Strategy Paper
RBAF	Risk-Based Audit Framework
RBM.....	Results-Based Management
RCMP.....	Royal Canadian Mounted Police
RFP.....	Request for Proposals
RMAF.....	Results-Based Management and Accountability Framework
RPP.....	Report on Plans and Priorities
SADC	Southern African Development Community
SARS.....	Severe Acute Respiratory Syndrome
SDPs	Social Development Priorities
SDS.....	Sustainable Development Strategy
SEA	Strategic Environmental Assessment
SME.....	small and medium-sized enterprises
SWAp.....	sector-wide approach
TBS.....	Treasury Board of Canada Secretariat
UN	United Nations
UNAIDS.....	Joint United Nations Programme on HIV/AIDS
UNDG	United Nations Development Group
UNDP	United Nations Development Programme
UNEP	United Nations Environment Programme
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNFPA.....	United Nations Population Fund
UNHCR.....	United Nations High Commissioner for Refugees
UNICEF	United Nations Children's Fund
UNRWA.....	United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East
VCA	volunteer cooperation agency
VCP	Volunteer Cooperation Program
WFP.....	World Food Programme
WHO	World Health Organization
WTO.....	World Trade Organization

Section I: Overview

1.1 Minister's Message

Five years ago, world leaders agreed on a vision for sustainable development: a vision of peace, prosperity, justice, human dignity and equality. Expressed in the United Nations (UN) Millennium Declaration, this vision remains at the core of the Canadian International Development Agency's (CIDA) work.

Together with developing countries, other donors, international organizations and non-governmental partners, CIDA has continued to focus its efforts on the Millennium Development Goals (MDGs), a set of time-bound targets for reducing poverty. The UN 2005 World Summit provided the opportunity for the global community to assess how far we have come, and how far we have yet to go, in reaching these goals.

In 2004–2005, CIDA made significant progress, both with regard to implementing Canada's aid program and also in charting a new course for Canadian development cooperation.

During the fiscal year, the Agency participated in a comprehensive review of Canada's international policy, which culminated in the release of the International Policy Statement (IPS) in April 2005. Among other things, the policy outlines a “whole of government” approach to international cooperation with a more focused approach to our programming across all delivery channels, based on addressing the MDGs. Under the IPS, CIDA will focus on a core group of Development Partner countries for long-term poverty reduction programming and concentrate programming within five sectors of focus—health (with a focus on HIV/AIDS), basic education, governance, private sector development and environmental sustainability, with attention to gender equality integrated explicitly and systematically throughout—to ensure that the engagement of Canada and Canadians in the fight against global poverty is as effective as possible.

CIDA's programming in 2004–2005 was characterized by strong performance in many areas. The Agency fulfilled its five-year commitment to double its investments in the Social Development Priorities (health and nutrition, child protection, education and HIV/AIDS). It also took further significant steps to strengthen the way it integrates and monitors environmental sustainability and gender equality into its development programming.

This past year, Canadians witnessed humanitarian disaster and conflict in many parts of the world including Sudan, Haiti, Afghanistan and Iraq. Assistance from CIDA helped respond to immediate humanitarian needs and recovery efforts by delivering Canadian financial and material aid, including food and non-food assistance, on the ground. I am particularly proud of the Agency's response to the Indian Ocean tsunami, which saw CIDA work together with Canadians from coast to coast and with the entire international

community to help bring assistance and relief to millions of devastated people and communities, and to begin the process of rebuilding.

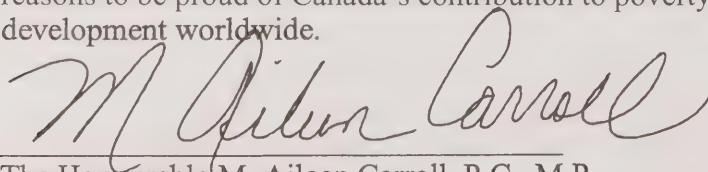
Effective development depends on good partnerships—with international organizations, other donors, developing country partners and Canadian organizations. In 2004–2005, CIDA placed continuing emphasis on the principles of aid effectiveness, making important headway on new programming approaches and increased harmonization of efforts with others in the development community. For example, CIDA continued to provide leadership in the donor community on the Good Humanitarian Donorship initiative, at the heart of which is the promotion of more timely, flexible and equitable responses to disasters and conflicts. We will continue to work with other governments, the UN and the broader humanitarian community to strengthen the effectiveness of the international humanitarian response system.

CIDA also continued to reach out and engage Canadians. One major accomplishment in this area was the official launch of Canada Corps, an initiative that will help CIDA to engage and mobilize Canadians to support governance in developing countries. Canada Corps' first electoral observation mission, in support of the Ukrainian Presidential election in December 2004, was a major success. Since then, it has set up new initiatives aimed at strengthening CIDA's partnership with Canadian voluntary and private sector organizations. This includes \$8.5 million in support for a new Canada Corps Project Fund. The Fund will support innovative governance projects that deploy Canadian experts and youth to developing countries.

We made significant progress during the fiscal year in the modernization and strengthening of CIDA's internal systems and processes in such areas as human resources, financial, performance and information management—all of which will contribute toward a truly world class development cooperation program.

This Departmental Performance Report highlights CIDA's work in 2004–2005 and includes, for the second year, a "report card" on how well we met the commitments expressed in our 2004–2005 Report on Plans and Priorities. This performance would not have been possible without the dedication, in exceptionally challenging circumstances, of CIDA's staff in Canada and in the field, and the support of all our partners.

Canadians understand that our security and prosperity are linked to the rest of the world in an increasingly interdependent global community. An effective aid program reflects our generosity and helps to improve the lives of those in the developing world. I invite all Canadians to read this report. I am confident that in doing so, you will find in it many reasons to be proud of Canada's contribution to poverty reduction and sustainable development worldwide.

A handwritten signature in black ink, reading "M. Aileen Carroll". The signature is fluid and cursive, with the first letters of each word being capitalized and prominent.

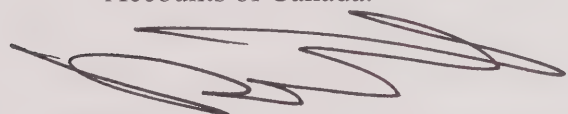
The Honourable M. Aileen Carroll, P.C., M.P.
Minister of International Cooperation

1.2 Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2004–2005 Departmental Performance Report (DPR) for the Canadian International Development Agency.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the Treasury Board of Canada Secretariat's *Guide for the Preparation of 2004–2005 Departmental Performance Reports*:

- It adheres to the specific reporting requirements;
- It uses an approved Business Lines structure;
- It presents consistent, comprehensive, balanced, and accurate information;
- It provides a basis of accountability for the results pursued or achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved numbers from the Estimates and the Public Accounts of Canada.



Robert Greenhill
President, Canadian International Development Agency
September 19, 2005

1.3 Executive Summary

In 2004–2005, the global development picture was one of both hope and continuing challenges. Over the past 50 years, life expectancy has risen, food production and consumption have increased, and adult literacy has improved. Between 1990 and 2002, the number of people living in extreme poverty declined by 130 million. Notwithstanding these achievements, in 2004–2005 many parts of the world still struggled with profound poverty and marginalization, the growing menace of infectious disease, environmental deterioration, armed conflict and poor governance. Humanitarian crises, highlighted by the Indian Ocean tsunami, had a devastating impact on many countries around the world.

Development issues were prominent on the global agenda in 2004–2005, as industrialized and developing countries alike continued to mobilize in support of the Millennium Development Goals (MDGs)—a set of time-bound, interrelated targets to eradicate poverty and hunger by 2015. Preparations for the United Nations (UN) 2005 World Summit underscored the nature and scope of development challenges still facing the international community.

As the federal agency responsible for administering most of Canada's Official Development Assistance program, the Canadian International Development Agency's (CIDA) focus in 2004–2005 was on responding to these challenges.

A key initiative for the Agency during the period under review was its active participation in a comprehensive review of Canada's international policy framework. The result—Canada's International Policy Statement (IPS), issued in April 2005—sets out a “whole of government” approach to diplomacy, trade, defence and development. The policy outlines a more focused approach to CIDA's programming across all delivery channels, based on addressing the MDGs. Under the IPS, CIDA will focus its bilateral assistance on a core group of Development Partner countries and concentrate on five sectors of focus—health (with a focus on HIV/AIDS), basic education, governance, private sector development and environmental sustainability, with attention to gender equality integrated explicitly and systematically throughout—in order to maximize the impact of Canada's aid program.

Budget 2005 and the IPS affirmed Canada's commitment to an effective and substantial aid program, recommitting Canada to doubling (relative to 2001) its international assistance to over \$5 billion by 2010, with a doubling of aid to Africa by 2008–2009. Management of these resources will be strengthened through a renewed governance structure for Canada's International Assistance Envelope.

Consistent with its commitment to increase the geographic concentration of aid, in 2004–2005 CIDA welcomed the graduation of several countries from Canada's aid program, and undertook the policy work to identify the 25 Development Partner countries—including 14 from Africa—which will receive two-thirds of Canada's bilateral assistance by 2010.

CIDA's performance during the fiscal year saw important achievements on a number of key initiatives. The Agency fulfilled the pledge made in 2000 to double by 2005 its spending on the Social Development Priorities (health and nutrition, HIV/AIDS, education and child protection).

In September 2004, the Agency launched its *Action Plan to Promote Harmonization*. Accordingly, CIDA placed continued emphasis on new programming approaches, the principle of local ownership, and increasingly coordinated efforts with other donors and recipient countries. The Minister of International Cooperation attended the March 2005 adoption of the Paris Declaration on Aid Effectiveness, which reconfirmed the donor community's commitment to harmonization.

In 2004–2005, there were several areas where the Agency's performance was particularly strong. The Agency's response to the humanitarian challenges of the year was unprecedented in size and scope. CIDA made important contributions in response to hurricanes in the Caribbean, the tragedy in Darfur, and in particular the Indian Ocean tsunami. CIDA also provided assistance to countries in crisis, including through its leadership role to assist in Haiti's return to stability and democracy, as well as through its contributions in such countries as Iraq and Afghanistan.

The battle against HIV/AIDS and other deadly diseases was a particular focus in 2004–2005. CIDA worked on multiple fronts, including through substantial support to the World Health Organization's "3 by 5" initiative and the Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria. CIDA also helped to increase the scope of HIV vaccine trials in Africa and to build the capacity of local and regional institutions in Africa, Asia and the Caribbean to manage their own programs for prevention and treatment. Support for polio immunization helped stem an outbreak in West Africa, while ongoing support to Vitamin A supplementation is credited with having saved the lives of more than 300,000 children under five years of age.

Investments in private sector development, agriculture and natural resource development continued to be significant. In areas of longstanding concern, such as gender equality and environmental sustainability, CIDA also made real progress. To comply with the *Canadian Environmental Assessment Act* and the *Cabinet Directive on the Environmental Assessment of Policy, Plan and Program Proposals*, Strategic Environmental Assessments were carried out on all of CIDA's new programs and applicable projects in 2004–2005. Work was also completed on the development of CIDA's *Framework for Assessing Gender Equality Results*—a performance assessment framework which will help the Agency to better track its success in reducing gender inequalities through its investments.

Canada's development cooperation program continues to benefit Canadians, and engagement of Canadians remains key to CIDA's work. In November 2004, the Minister of International Cooperation hosted the Agency's third International Cooperation Days event for all of CIDA's partners, providing an occasion for the exchange of perspectives on the MDGs and steps necessary to achieve them. In December 2004, hundreds of

Canadians participated as electoral observers through Canada Corps, which undertook a successful mission in support of the Ukrainian Presidential election. Since then, it has set up new initiatives aimed at strengthening CIDA's partnership with Canadian voluntary and private sector organizations. This includes \$8.5 million in support for a new Canada Corps Project Fund. The Fund will support innovative governance projects that deploy Canadian experts and youth to developing countries. The enormous outpouring of support for the survivors of the Indian Ocean tsunami further bears witness to Canadians' commitment to humanitarianism and social justice.

Consistent with the Agency's commitment to delivering an outstanding development program, CIDA's accomplishments in 2004–2005 included initiatives to strengthen its own internal management systems and processes. These included, for example, improvements to its management of human resources, implementation of its second round of costed workplanning, the creation of a new mechanism to support corporate planning and effective resource re-allocation, and enhancements to its information technology capacities. The Agency also continued to identify and benefit from lessons learned through its programming experience, while recognizing the importance of continuing to strengthen its approach to knowledge management.

Finally, a significant undertaking by CIDA in 2004–2005 was the progress it achieved toward meeting the requirements of the new Management Resources and Results Structure (MRRS). Introduced by the Treasury Board Secretariat, the MRRS represents a government-wide initiative to modernize the management of government expenditures and the basis for reporting to Parliament. During the fiscal year, consistent with requirements of the MRRS, CIDA developed its initial Program Activity Architecture (PAA). Once fully integrated, the PAA will provide CIDA with a new framework for planning, performance measurement, resource allocation and reporting; it will also fully reflect the new directions and priorities for Canada's aid program set out in the IPS. As CIDA is continuing to manage its transition to the new framework, the current Departmental Performance Report (DPR) continues to report against the Agency's former Business Lines structure. CIDA's 2005–2006 DPR will be based on its new PAA.

1.4 The Development Challenge

“The world must advance the causes of security, development and human rights together, otherwise none will succeed. Humanity will not enjoy security without development, it will not enjoy development without security, and it will not enjoy either without respect for human rights.”¹

— Kofi Annan

1.4.1 Introduction: Making Good on a Pledge

In the fall of 2000, Canada, along with the rest of the international community, endorsed the historic Millennium Declaration and the Millennium Development Goals² (MDGs), which reflect a global consensus on what needs to be done to make the world a better, safer, and fairer place for all its citizens by 2015. Five years later, in September 2005, the countries of the world gathered at the United Nations (UN) World Summit to assess progress on that pledge. The MDGs set out critical goals such as eradicating poverty and hunger, achieving universal primary education, promoting gender equality, reducing child and maternal mortality, combatting HIV/AIDS and other devastating diseases, ensuring environmental sustainability, and strengthening the global partnerships that make sustainable human development possible (*see Annex VII for a list of the MDGs and Table 1 for a list of specific targets*).

This global consensus is more than a statement of good intentions. At the UN International Conference on Financing for Development in Monterrey in 2002, world leaders agreed that aid was not enough if developing countries were to reduce poverty—they needed markets for their products, investment in their economies, debt relief, and other financial resources. This broadened understanding of the requirements for sustainable development called for greater coherence and synergy between trade, diplomacy, foreign investment, and other financial, commercial and institutional relationships.

This “new development compact” articulated a new partnership of mutual benefits and obligations for developing and industrialized countries alike. It was grounded in the principle that developing countries bear the primary responsibility for their own development, with the support of the international community. The 2003 Rome High Level Forum on Harmonization, and the subsequent 2005 Paris High Level Forum on Aid Effectiveness, introduced to the international community the principles by which international assistance is governed today. Canada’s commitment to the Rome Declaration was confirmed by the launch in September 2004 of CIDA’s *Action Plan to Promote Harmonization*. As a member of the Organisation for Economic Co-operation and Development’s (OECD) Development Assistance Committee (DAC), Canada is now

¹ *In Larger Freedom: Towards Development, Security and Human Rights for All*, United Nations, New York, 2004. Kofi Annan is Secretary-General of the UN.

² <http://www.un.org/millenniumgoals/>

finalizing its targets and indicators to support the implementation of the 2005 Paris Declaration. Taken together, these international agreements reflect a new consensus on the goals, resources, and conditions necessary to achieve sustainable development and poverty reduction.

Box 1: Canada's Response to the Challenge of the MDGs

As a reflection of its commitment to the MDGs, Canada has mobilized a wide range of resources involving aid, trade, diplomacy, defence, and finance, as well as the expertise of several government departments and hundreds of organizations and individuals in civil society. The following are some of Canada's major initiatives:

- Canada has placed a focus on Africa, where the greatest challenges to achieving the MDGs persist.
- Canada has committed to doubling the aid budget from its 2001–2002 level by 2010.
- Through the Canadian Debt Initiative, launched in 1999, more than \$1.1 billion in bilateral debt will be forgiven.
- Since 2001, \$346 million has been provided for multilateral debt relief, with an additional \$172 million announced in 2005.
- Duty- and quota-free access has been provided for almost all imports from the world's poorest countries, which has led to a near doubling of imports from the least developed countries (LDC) between 2002 and 2004.

1.4.2 The Global Picture

In 2005, as the international community takes stock of achievements in relation to the MDGs, the global development picture is one of both important progress and daunting challenges.

In just over a generation, developing countries have advanced in several key areas, including infant and child health, education and literacy, income and access to clean water and sanitation, and decent housing and other social services. Between 1990 and 2002, average incomes increased by some 21 percent; child mortality rates dropped from 103 per 1,000 live births a year to 88; and, despite population growth, the actual number of people living in poverty declined by 130 million.³

Notwithstanding this progress, however, concern remains that if present trends continue, many of the MDG targets will not be met by 2015. Some targets, such as poverty reduction in Africa, may not be met until well into the next century. Serious challenges remain in such areas as gender equality, the development of the private sector, the protection of children from exploitation and abuse, sanitation and quality of life in urban slums. Areas of particularly pressing concern—where progress is limited and human costs are mounting—include maternal mortality, HIV/AIDS, and environmental degradation.

³ Sachs, Jeffrey D., *Investing in Development: A Practical Plan to Achieve the Millennium Development Goals*, Millennium Project, New York, 2005.

The following are some of the key challenges facing the global community in its pursuit of the MDGs:⁴

- **Uneven development:** Although the numbers of poor people in East Asia dropped by half in the 1990s, the number of people living in extreme poverty in Africa has doubled since the mid-1980s.
- **Weak governance:** A total of 73 countries, representing more than 40 percent of the world's population, still do not hold free elections; more than 100 governments still significantly restrict civil and political freedoms; and many of the world's states are in crisis, providing fertile ground for conflict and extremism.
- **Health crises:** HIV/AIDS has claimed more than 28 million lives and, today, some 42 million men, women and children are infected with the virus. Other diseases that emerge first in developing countries also pose a growing global threat, as demonstrated by the outbreak of Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS) in 2003.
- **Lack of access to education:** More than 84 percent of the world's children now attend school, but access to a quality education is far from universal. In addition, more than 800 million people, mostly women, are illiterate and 115 million children, most of them girls, have never seen the inside of a school.
- **Demographic pressure:** Although population growth is expected to level off by mid-century, two billion people—almost all in the developing world—will be added to the world's six billion in the next 25 years, putting pressure on the job market and community resources.
- **Gender inequality:** Women and girls still do not have equal access either to the means—such as education, health care, or economic assets—or to the opportunities to contribute to development.
- **Environmental stresses:** Environmental deterioration, human-induced climate change, and unsustainable use of natural resources disproportionately affect the poor, who are most directly dependent on the natural environment for their daily survival. This creates a vicious circle of misuse, declining resources, and increasing poverty.

1.4.3 A Regional Perspective

In 2004–2005, CIDA delivered development assistance in regions of the world where contexts and development challenges varied greatly.

Sub-Saharan Africa: Africa presented a mixed picture in 2004. In African economies, real growth in gross domestic product (GDP) increased in 2004 to an eight-year high of five percent overall, due to an improved economic climate, strengthened policies, and debt relief. The International Monetary Fund (IMF) forecasts an annual growth rate of 5.2

⁴ Canada's International Policy Statement, (2005). A Role of Pride and Influence in the World: Development, p. 3–5.

percent for the entire region in 2005. There is greater political freedom than there was a decade ago, with several countries holding successful elections and progress toward peace in the Great Lakes Region. There are also encouraging trends evidenced by efforts to find African solutions to African problems through increased country leadership and the African Union's (AU) program, the New Partnership for Africa's Development (NEPAD), which is supported by the international community, including Canada. Challenges remain serious, however. Africa continues to be burdened by extreme poverty and the highest population growth rate. Gains have been made in access to education, but progress has been minimal in terms of quality of education, food security, maternal and child mortality, infectious diseases, access to clean water and sanitation, gender equality, and urban living conditions. One African in five is affected by armed conflict, more than 25 million are HIV-positive, and between 42 and 52 million children are not in school.

North Africa and the Middle East: In this region, average income is double that of sub-Saharan Africa; however, a demographic explosion and political conservatism are limiting economic progress and social stability. In the Middle East, conflict is likely to continue to require ongoing humanitarian and reconstruction assistance. At the same time, elections in Gaza/West Bank and Iraq were held relatively successfully in 2005, despite continued challenges on the security front. For most countries in North Africa and the Middle East, poverty is not as severe as in the sub-Saharan region; however, continuing challenges in such areas as governance and gender equality continue to hamper economic and social development.

Asia: With half the world's population and two-thirds of the world's poor, Asia continues to be a volatile region. The unpredictable situation in Afghanistan, tensions in North Korea, and conflicts in Nepal, the Philippines, and Indonesia all have an impact on development, as do the risks associated with terrorism, economic pressures from the surge in oil prices, and epidemics such as HIV/AIDS, SARS and the avian flu. Corruption is continuing to hinder Asia's development, and there are signs of deepening income inequality and marginalization. The tsunami, which occurred in December 2004, also demonstrated the region's vulnerability to natural disasters and the difficulty of sustainable development under such conditions. Against this backdrop, however, Asia is also experiencing rapid economic growth, especially in China, India, and the Southeast. East Asia will likely meet a number of the MDGs, including income poverty and primary education, but South Asia's progress will be more limited.

The Americas: This region, which includes Latin America and the Caribbean, has the highest levels of social and economic inequality in the world. Economic recovery is still fragile; 44 percent of the population lives below national poverty lines, and a fifth of the region's people live in extreme poverty. Debt is a serious concern to this region, as four countries⁵ in the Americas are currently receiving debt relief under the World Bank/IMF Heavily Indebted Poor Countries initiative, and another ten⁶ are classified by the Bank as

⁵ Bolivia, Guyana, Honduras, and Nicaragua

⁶ Argentina, Belize, Brazil, Dominica, Ecuador, Grenada, Guyana, Panama, Peru, St. Kitts and Nevis and Uruguay.

“Severely Indebted”.⁷ Increasing crime and violence, exacerbated by trade in drugs and weapons and by societal acceptance of gender-based violence, threaten personal security. Environmental deterioration and vulnerability to extreme weather limit economic growth. With few exceptions, countries in this region have democratically elected governments and market-based economies. However, many countries still need to improve accountability, attack corruption and organized crime, eliminate abuses of power, and address growing public dissatisfaction with democracy’s inability to deliver economic growth with equity.

Central and Eastern Europe: In 2004, the countries in this region recorded one of the strongest performances in economic growth since the start of their transition to market economies. According to the IMF, annual growth of GDP averaged seven percent in 2004–2005. While this growth has translated into significant improvements in average incomes, benefits have been unevenly distributed, creating or exacerbating pockets of poverty. During 2004, eight countries⁸ in this region joined the European Union (EU). This group has already reached, or will soon reach most of the MDGs. Progress has been more uneven elsewhere, however. For example, most other countries will not achieve the targets for halting and reversing HIV/AIDS, which continues to spread rapidly in the region.

1.5 Meeting the Challenge: Canada’s Development Assistance Program

1.5.1 CIDA’s Mandate and Objectives

CIDA⁹ was established in 1968 to administer the bulk of Canada’s Official Development Assistance (ODA). CIDA’s programming contributes to Canada’s broader foreign policy objectives—to promote prosperity, to protect Canadian and global security, and to project Canadian values.

As set out in Canada’s foreign policy statement, *Canada in the World* (1995), CIDA’s mandate was defined as follows:

- support sustainable development in order to reduce poverty and contribute to a more secure, equitable, and prosperous world;
- support democratic development and economic liberalization in countries in transition in Eastern Europe and the former Soviet Union; and
- support international efforts to reduce threats to international and Canadian security.

⁷ Severely indebted means either of the two key ratios is above critical levels: present value of debt service to GNI (80 percent) and present value of debt service to exports (220 percent).

⁸ The Czech Republic, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Poland, Slovakia and Slovenia.

⁹ <http://www.acdi-cida.gc.ca>

To deliver on this mandate, CIDA has measured its progress in terms of the following development goals: economic well-being, social development, governance, and environmental sustainability. These goals are an integral component of CIDA's Key Agency Results (KARs). They reflect the fundamental development results or "strategic outcomes" that CIDA seeks to achieve through delivery of Canada's aid program (*see Section 1.6.1 for a complete discussion of the KARs*). Working in cooperation with the international community, CIDA aims to ensure that Canada's development assistance program contributes to the achievement of the MDGs (*see Table 1*).

In 2004–2005, CIDA participated in a comprehensive review of Canada's international policy framework. Through the International Policy Review, the Agency worked with other departments involved in international affairs to develop a more integrated and effective international agenda for Canada (*see Box 2*). The Review culminated with the issuance by the Government of Canada of the International Policy Statement (IPS) in April 2005.¹⁰ The IPS sets out key principles, directions, and priorities that will underpin Canada's aid program in coming years.

Box 2: New Directions—The 2005 International Policy Statement

In 2004–2005, CIDA participated in the International Policy Review. Through this process, the Agency worked with other government departments to examine Canada's development assistance program in a broader context, and to establish a renewed strategy for maximizing the impact of Canadian aid by making it more targeted and effective.

In April 2005, the Government of Canada released the IPS. Under the IPS, Canada's development cooperation policy and programs will:

- advance Canadian values of global citizenship, equity and environmental sustainability, as well as Canadian interests in regard to security, prosperity and governance;
- deliver visible, durable impact on key development challenges as identified in the MDGs;
- focus on reducing poverty through an approach which matches Canadian niches with developing countries' needs in coordination with other donors;
- recognize and promote sustainable solutions to address critical linkages between environmental degradation, poverty and social inequity; and
- mobilize Canadians to build our society's capacity to contribute effectively to global poverty reduction.

The IPS outlines five sectors in which Canadian aid will be concentrated: good governance, health (with a focus on HIV/AIDS), basic education, private sector development, and environmental sustainability. Gender equality results will be systematically and explicitly integrated across all programming within the five sectors of focus. Canada has also identified 25 Development Partner countries, which will receive two-thirds of Canada's bilateral assistance by 2010. CIDA's implementation of the IPS will reflect its commitment to a world class development cooperation program.

¹⁰ <http://www.acdi-cida.gc.ca/ips>

1.5.2 CIDA's Operational Context

Organizational Structure

CIDA is headquartered in Gatineau, Quebec, and assigns field officers in 60 countries around the world. In 2004–2005, CIDA employed 1791 people.

CIDA delivers its assistance through bilateral (i.e. country to country) programs and through support to development initiatives of its multilateral and Canadian partners. CIDA manages the aid program through its geographic branches (Asia; Africa; the Americas; and Europe, Middle East and Maghreb), Multilateral Programs Branch, Canadian Partnership Branch, and Canada Corps. Supporting these programming activities are the following branches: Policy, Communications, Human Resources and Corporate Services, Performance and Knowledge Management, and Information Management and Technology.

In 2004–2005, CIDA's operating environment was realigned through a reorganization of some parts of the Agency. Consequent to the acceleration of activity associated with increases in the aid budget for Africa, and the deceleration of activity associated with graduation of some countries in Central and Eastern Europe from Canada's development assistance programs, CIDA undertook a restructuring initiative in February 2005. Through the reorganization, programming for the Middle East and Northern Africa was transferred to the Countries in Transition program to create the new Europe, Middle East and Maghreb Branch, while Africa Branch now focuses only on sub-Saharan Africa. In addition, the Central Asia program was transferred to Asia Branch from the Central and Eastern Europe Branch, and Multilateral Programs Branch took responsibility from Africa Branch for the program for La Francophonie (*see Annex II for CIDA's organization chart*).

In November 2004, an additional significant development was the transfer of Canada Corps¹¹ from the Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT) to CIDA. This initiative provides CIDA with a new vehicle to strengthen Canada's contribution to human rights, democracy and good governance in developing and transition countries, and in fragile and failed states (*see Section 2, Boxes 11 and 20, for additional details on Canada Corps*).

While these organizational initiatives will benefit Canada's aid program, during the period under review considerable staff time and effort were devoted to ensuring smooth organizational transitions, and to addressing related implications for planning, budgeting, human resources and accommodations.

¹¹ <http://www.acdi-cida.gc.ca/CanadaCorps>

CIDA's Budget

In 2004–2005, CIDA's total budget was \$3.312 billion, drawn mainly from the International Assistance Envelope (IAE). Grants, contributions, and other transfer payments are CIDA's main mechanisms of program delivery. In 2004–2005, CIDA's total expenditures were \$3.163 billion. Of this, 93.9 percent was in the form of grants, contributions and other transfer payments, while the remaining balance comprised operating and other expenditures by the Agency.

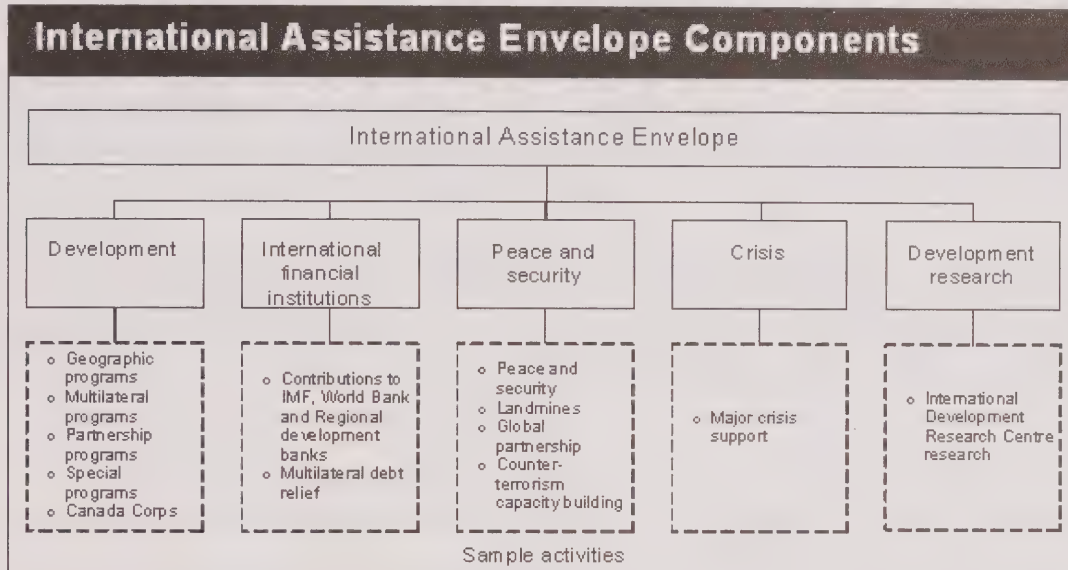
Through Budget 2005, the Government of Canada established a new governance structure for the IAE, which funds most of Canada's ODA and Official Assistance (OA) initiatives.¹² The new structure, organized around five pools, will support a more coordinated and flexible approach to Canada's international assistance (*see Box 3*). CIDA is directly responsible for managing the development pool of the IAE, and shares responsibility for managing the rest with other government departments, including DFAIT (*Foreign Affairs*) and the Department of Finance. In 2004–2005, CIDA was directly responsible for 84 percent of the IAE.¹³

¹² ODA is defined by the OECD-DAC as funding transferred "to developing countries and multilateral institutions provided by official (government) agencies which meets the following tests: (a) it is administered with the promotion of the economic development and welfare of developing countries as its main objective, and (b) it is concessional in character and conveys a grant element of at least 25%". OA is funding provided to countries, which are not eligible to receive ODA (e.g. most of the "countries in transition" of Central and Eastern Europe).

¹³ This percentage is based on planned spending from the 2004–2005 RPP.

Box 3: New Directions—The International Assistance Envelope

To be effective, long-term development requires a predictable and stable source of funding. Supporting countries in crisis requires flexible and quick-disbursing funding mechanisms. To address such needs, Budget 2005 restructured the IAE into five distinct pools to provide a coordinated and flexible approach to Canada's international assistance. CIDA is responsible for managing the development pool, to which the bulk of the assistance will be dedicated.



Source: *The Budget Plan 2005*, Department of Finance Canada

CIDA's Partners

For CIDA, partnerships are essential. CIDA delivers Canada's aid program with the help of partners from government, civil society, and the private sector in Canada and abroad. CIDA works closely with a range of departments such as, for example, DFAIT (*Foreign Affairs*), DFAIT (*International Trade*), National Defence and the Canadian Forces, Natural Resources Canada, Human Resources and Skills Development Canada, Industry Canada and the Department of Justice Canada, as well as with the International Development Research Centre. Non-governmental partners include colleges and universities, professional associations, volunteer and youth organizations, cooperatives, unions, and faith-based organizations. CIDA also calls upon and promotes the investment of Canadian private sector firms and groups in developing countries in a wide range of fields, from engineering and environmental remediation to community development and health sector reform.

CIDA also works extensively and effectively with international partners—for example the members of the UN system, the World Bank and IMF, regional development banks, and global partnerships and programs such as the Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria (GFATM). In addition, CIDA works with other donors and

within donor groups, such as the OECD-DAC. In partner countries, CIDA liaises with both governmental and non-governmental organizations, and private sector groups. The Agency also engages other organizations, such as the AU, Asia-Pacific Economic Cooperation, the Organisation for Security and Cooperation in Europe, and the Organization of American States.

1.5.3 CIDA's Sustainable Development Strategy 2004–2006

CIDA has assigned high priority to ensuring that Canada's aid program is effective. In 2002, CIDA issued its policy statement, *Canada Making a Difference in the World: A Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness*.¹⁴ The principles set out in this policy have served to guide and strengthen Canada's approach to development assistance in recent years.

CIDA's *Sustainable Development Strategy (SDS) 2004–2006: Enabling Change*¹⁵ is also fundamental to the Agency's commitment to ensuring sound performance management and accountability to Canadians. Building on earlier strategies, SDS 1997–2000 and SDS 2001–2003, CIDA's SDS 2004–2006 represents the Agency's current three-year business plan.

The strategy sets out the Agency's plans and priorities in relation to its KARs (i.e. development results, enabling results, management results). It also sets out the following key directions for CIDA for 2004–2006:

- greater alignment of aid programming with developing countries' plans and priorities;
- a sharpened poverty focus;
- coherence between aid and non-aid policies;
- increased attention to security and governance;
- increased emphasis on economic well-being;
- improved management of development cooperation;
- strengthened effectiveness of institutional partners; and
- increasingly engaged Canadians.

CIDA's SDS 2004–2006 provides a key basis for accountability to Canadians. On the basis of this strategy, the Agency establishes an annual work plan through its Report on Plans and Priorities (RPP), and then reports on this plan to Canadians through its Departmental Performance Report (DPR).

The Agency's 2004–2005 RPP was developed in relation to the priorities, goals, and targets outlined in the Agency's SDS 2004–2006, which was tabled in Parliament in February 2004. For this reason, the current DPR—taken as a whole—constitutes a progress report on CIDA's performance in relation to SDS 2004–2006, with a focus on achievements and challenges in fiscal year 2004–2005.

¹⁴ <http://www.acdi-cida.gc.ca/aideffectiveness>

¹⁵ <http://www.acdi-cida.gc.ca/SDS0406>

1.5.4 Benefits for Canadians

Canada's development cooperation program reflects values cherished by Canadians: humanitarianism, justice, equity, peace, and security. However, Canadians' support for aid goes beyond the desire to help people and countries in need. It also brings a wide range of benefits:

- **It gives Canada a voice on the world stage.** Participation in donor groups, dialogue with developing countries, support to emerging donors, and membership in multilateral organizations such as the UN and the World Bank, allow Canada to advocate for policies that are important to Canadians, for example in the areas of health, governance and human rights, basic education, private sector development, environmental sustainability and gender equality.
- **It helps build long-term relationships with emerging economies.** Some of the world's fastest-growing economies, such as China, India, and Brazil, are developing nations with which Canada has worked for many years. These countries are also our economic partners, with trade, travel, and institutional linkages growing every year. Through support to developing countries' own efforts to strengthen their private sectors, Canadians are helping to build the engine for economic growth.
- **It contributes to global peace and security.** Security and development are inextricably linked. Canada's aid program directly addresses such challenges as environmental disaster, human rights violations, and economic and social exclusion that provoke conflict and create conditions that terrorists and criminals can exploit. Building the capacity of developing countries to deal with these threats, and also others such as health crises, reduces pressures not only locally, but also regionally and globally.

Canadians recognize that their future is intertwined with that of people around the world, and that the failure to achieve significant political, economic, social and environmental progress in the developing world will have an impact on Canada in terms of long-term security and prosperity. In 2004–2005, the massive response to the Indian Ocean tsunami was a compelling reflection of Canadians' global perspective and their abiding commitment to generosity and humanitarianism (*see Box 10*). This generosity has resulted in many achievements over the years, not only in emergency assistance, but also in long-term development.

Box 4: Canada's Performance 2005—Contributing to Government of Canada Outcomes

The contribution of Canada's aid program cannot be understood in isolation. It is important for Canadians to see how CIDA's policies and programs contribute to the Government of Canada's overall agenda and to the betterment of Canada as a whole.

Canada's Performance 2005, tabled in Parliament by the President of the Treasury Board, provides an overview of the Government's performance across a range of areas important to Canadians. It provides a context for understanding how the objectives, initiatives, and achievements of numerous departments and agencies relate to one another, and contribute to broader outcomes. In this context, *Canada's Performance 2005* addresses the policy area of "Canada's Place in the World", and reports on the Government's performance in relation to the following four outcomes:

- a strong and mutually beneficial North American partnership;
- a prosperous global economy that benefits Canadians and the world;
- a safe and secure world; and
- global poverty reduction through sustainable development.

Through donor cooperation and multilateral organizations, Canada works closely with its North American partners on numerous sustainable development issues. However, CIDA's focus on achieving the MDGs and on advancing economic well-being, social development, governance, and environmental sustainability in the developing world is particularly relevant to Government of Canada outcomes in the areas of trade, security, and poverty reduction. As was reflected in the 2004–2005 International Policy Review and in the IPS, CIDA works closely with other departments in full recognition of the interdependence of development, security, and economic prosperity, and the importance of a well-integrated international agenda for Canada.

1.6 Summary Information: Departmental Performance

1.6.1 Linking Plans, Priorities, and Results: CIDA's Key Agency Results

CIDA is accountable to the Government of Canada and Canadians for the resources it uses and the results it obtains. CIDA's KARs provide the conceptual basis for CIDA to plan, resource, implement, monitor and report on its work. The KARs also articulate the linkages between CIDA's mandate, the MDGs, and the principles of aid effectiveness (see *Chart 1 and Table 1*). CIDA's KARs include development results, enabling results and management results, defined as follows:

Development results are CIDA's *strategic outcomes*—the long-term impacts the Agency aims to contribute to achieving in partner countries in the areas of economic well-being, social development, environmental sustainability, and governance. CIDA addresses gender equality and environmental sustainability throughout these four areas.

Enabling results identify the *strategies* that CIDA uses to ensure that the right programs are in place at the right time to enable the achievement of development results. Enabling results address such issues as appropriate program orientation; appropriate geographic, thematic, and sectoral focus; and effective engagement of key partners and institutions.

Management results set out the *management approaches* that CIDA deploys in areas such as human resources, knowledge and information management, strategic planning, and resource allocation to support enabling results and thus contribute to achieving development results.

The KARs are integrated and mutually supportive: efficient and effective management approaches support effective enabling strategies, which in turn contribute to the achievement of development results.

Measuring Results

The measurement of development results presents a number of challenges. First, development impacts can be measured only over a longer time frame (e.g. five to 10 years). CIDA also shares accountability for the achievement of these outcomes with developing countries themselves, as well as with others in the international community. The Agency has therefore identified a range of internationally accepted, macro-level indicators, to which it refers in measuring progress in each result area. (Examples of these indicators are outlined in SDS 2004–2006, and in the logic models that precede the detailed discussion of performance for each development result in Section 2.)

Compared with development results, CIDA has greater direct control over the achievement of its enabling results and management results. CIDA is fully accountable for the achievement of these results, which are internal to the Agency, and are more demonstrable in the short to medium term (e.g. three to five years). CIDA's SDS 2004–2006 sets out a range of targets and indicators which support the Agency's ability to assess the achievement of enabling results (i.e. the extent to which it is implementing sound, effective, well-targeted, and coherent policies and programs) and management results (i.e. the extent to which it has in place the necessary people management, information technology, knowledge management, resource allocation, and business management processes).

While DPRs provide accounts of results achieved in the most recently completed fiscal year against the commitments set out in the corresponding RPP—and while CIDA's performance management frameworks and tools enable the Agency to assess its performance on an ongoing basis—assessments of the overall contribution made by Canada's aid program must be informed by a recognition that development is a long-term and continuous process. Assessing the linkages between resources expended and results achieved requires a perspective that extends beyond the limits of a given fiscal year.

Chart 1: CIDA's Strategic Outcomes and Key Agency Results
Poverty Reduction/Sustainable Development

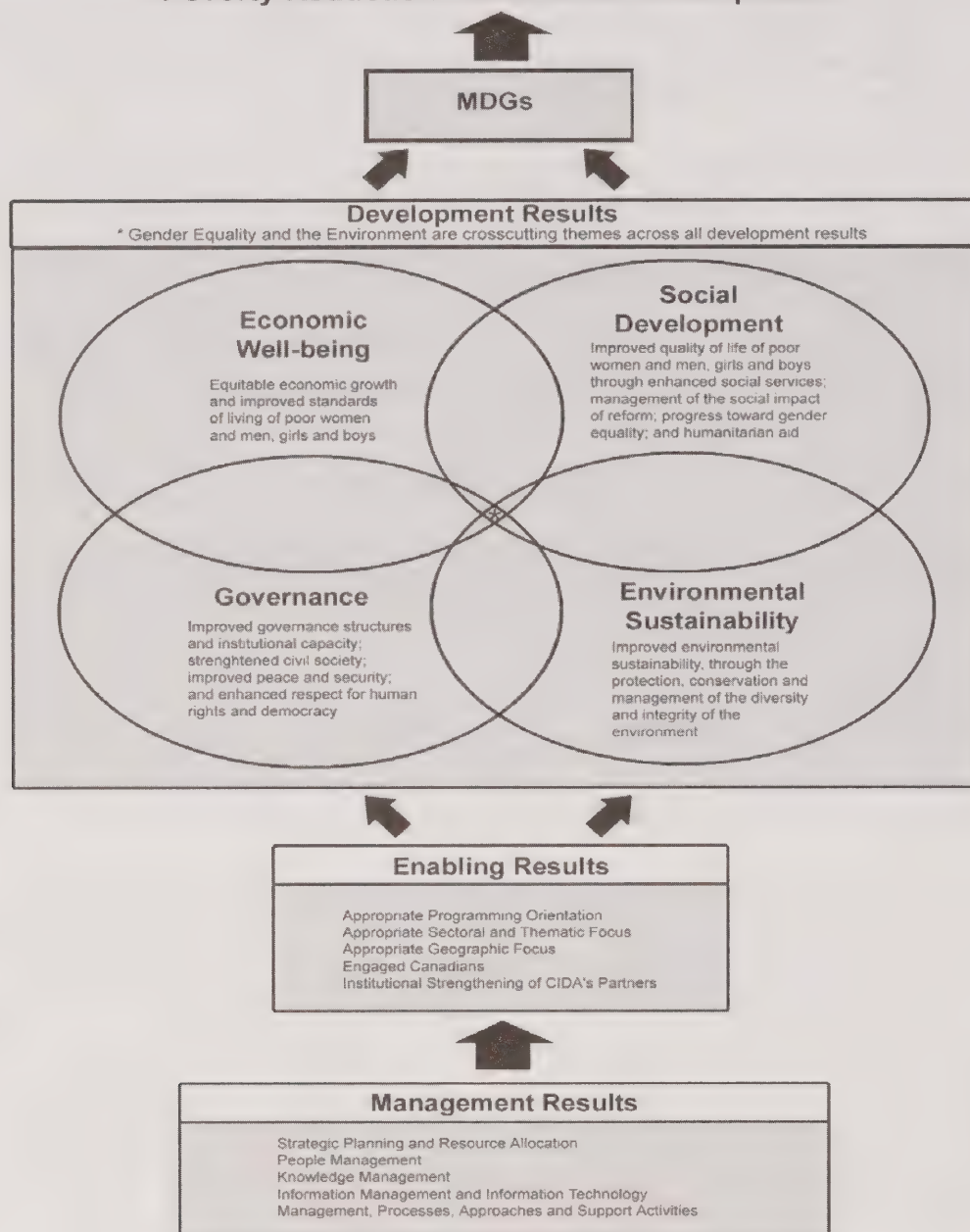


Table 1: CIDA's Development Results—In Support of the MDGs

MDG Targets	CIDA Development Result
Reduce by half the proportion of people living on less than a dollar a day, by 2015	Economic well-being: Strengthen investment in agriculture and rural development; ensure that private sector development and trade benefit the poor; strengthen financial institutions that serve the poor
Reduce by half the proportion of people who suffer from hunger, by 2015	Economic well-being: Strengthen investment in agriculture and rural development to increase production and purchasing power Social development: Strengthen programming in health and nutrition, including support to micronutrition and nutritional supplements; provide humanitarian assistance
Ensure that, by 2015, children everywhere, boys and girls alike, will be able to complete a full course of primary schooling	Social development: Strengthen programming in basic education, including increasing access to and improving the quality of education; provide humanitarian assistance
Eliminate gender disparity in primary and secondary education, preferably by 2005, and at all levels of education, by 2015	Social development: Remove barriers to and facilitate equal access and participation in education; integrate gender equality into all programming
Reduce child mortality by two-thirds by 2015	Social development: Implement CIDA's Action Plan on Health and Nutrition and CIDA's Action Plan on Child Protection, including support for immunization; provide humanitarian assistance
Reduce maternal mortality by three-quarters by 2015	Social development: Implement CIDA's Action Plan on Health and Nutrition, including support for safe motherhood and family planning; integrate gender equality into all programming
Halt and reverse the spread of HIV/AIDS	Social development: Implement CIDA's Action Plan on HIV/AIDS, including support for prevention, treatment, and research into vaccines
Halt and reverse the incidence of malaria and other major diseases	Social development: Implement CIDA's Action Plan on Health and Nutrition, which includes investment in the GFATM
Integration of sustainable development into country programs and policies and reversal of the loss of environmental resources	Environmental sustainability: Strengthen government and industry capacity to preserve environmental assets
Reduce by half of proportion of people without sustainable access to safe drinking water by 2015	Environmental sustainability: Invest in community water supplies; strengthen the capacity of communities and governments to manage water resources
Achieve significant improvement in the lives of at least 100 million slum dwellers by 2020	Environmental sustainability: Strengthen the capacity of communities and governments to plan urban development and manage resources
Develop a new partnership for development	Implement CIDA's policy on Strengthening Aid Effectiveness, including measures to untie aid and support local priorities, as well as CIDA's Action Plan to Promote Harmonization
ALL: Build the capacity of developing countries to achieve the MDGs themselves	Governance: Improve governance structures and institutional capacity in partner countries; strengthen civil society; and enhance respect for human rights and democratic principles

1.6.2 Basis for Performance Assessment

In 2004–2005, departments and agencies began to address the requirements of the new Management, Resources and Results Structure (MRRS). Introduced by the Treasury Board Secretariat (TBS), the intention of the MRRS is to provide a common, government-wide approach to planning and managing the relationship between resource expenditures and results, and to provide a modernized, stable and enduring basis for financial and non-financial reporting to Parliament. Under the MRRS, departments are required to establish a Program Activity Architecture (PAA), which provides an inventory of program activities and depicts their relationship to the department's strategic outcomes.

The MRRS represents a major shift across government in planning and performance reporting practices. CIDA is still refining how its financial systems and performance measurement strategies will align with its new PAA. A more complete transition to corporate planning and reporting against the PAA will be accomplished in 2005–2006. This will be the last year that CIDA prepares its DPR on the basis of its former Business Lines structure and the KARs. CIDA's 2005–2006 DPR will report on the Agency's performance against its PAA.

1.6.3 Summary Information

An overview of CIDA's performance in 2004–2005 is supported by the summary information provided in the following charts and tables. This information provides a snapshot of CIDA's financial and human resources (planned and actual) during the fiscal year under review. More detailed information on planned and actual spending, and on disbursements by program branch, is also provided for CIDA's development results. The charts and tables are followed by CIDA's "report card," which provides a high level overview of the Agency's performance in relation to the priorities and commitments set out in its 2004–2005 RPP. (Details on CIDA's mandate and operating environment, reviewed in Section 1.5, provide additional context for this summary performance information.)

Chart 2: 2004–2005 CIDA Aid Disbursements by Development Result*
(\$ millions)

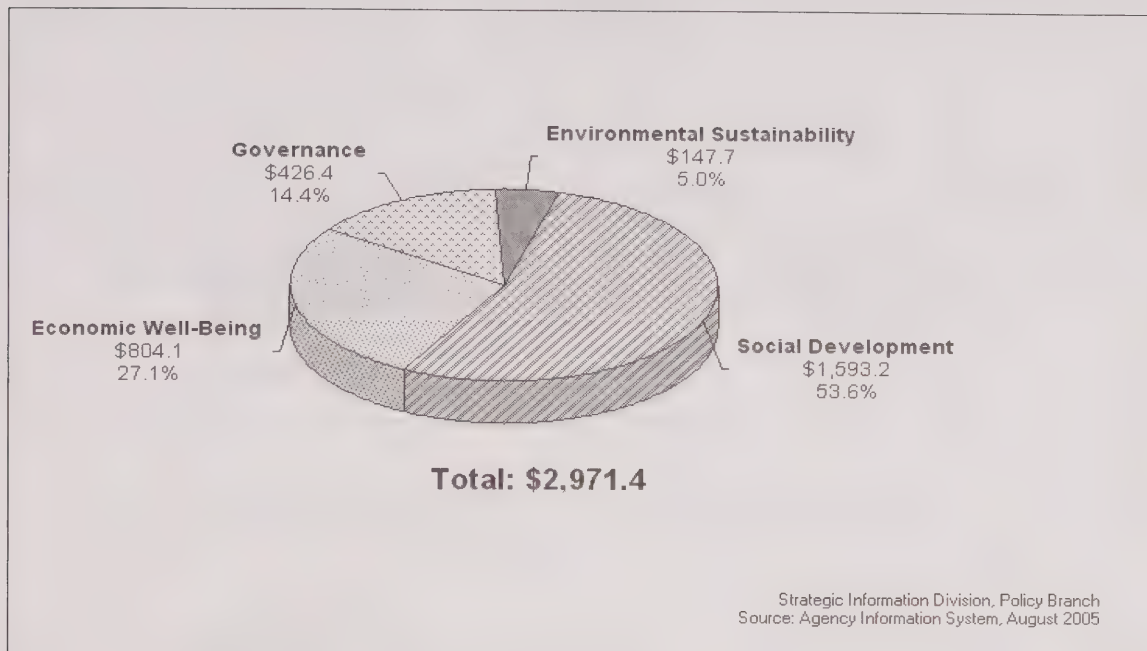
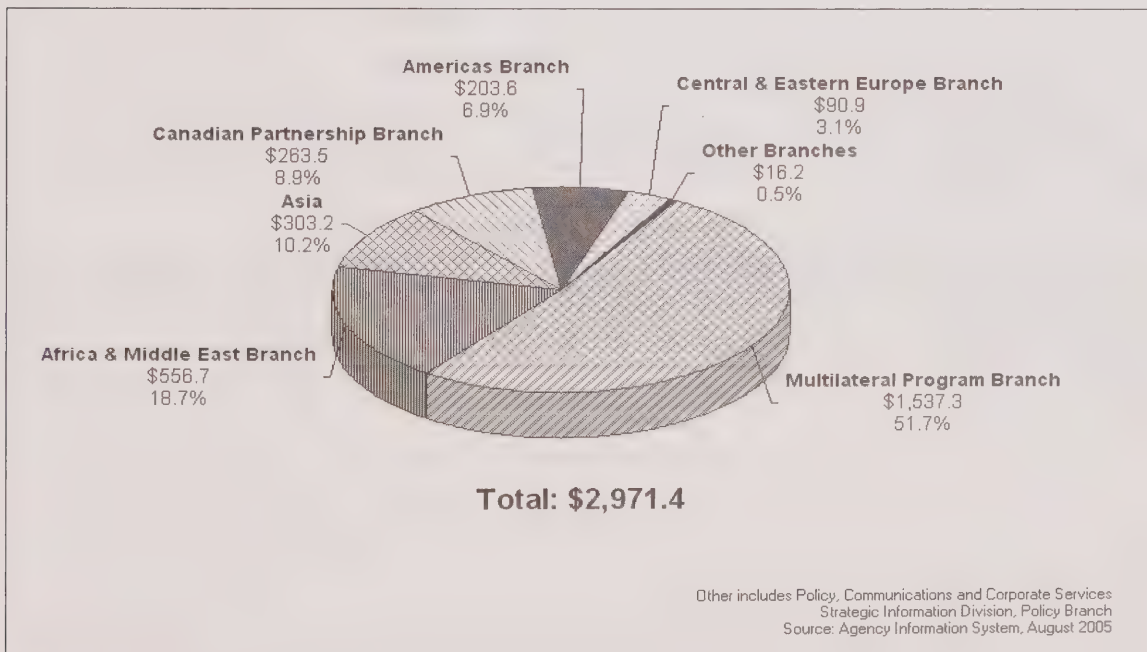


Chart 3: 2004–2005 CIDA Aid Disbursements by Program Branch*
(\$ millions)



* Rounding discrepancies due to truncation of decimal places

**Chart 4: 2004–2005 CIDA Aid Disbursements in Development Results by Branch*
(\$ millions)**

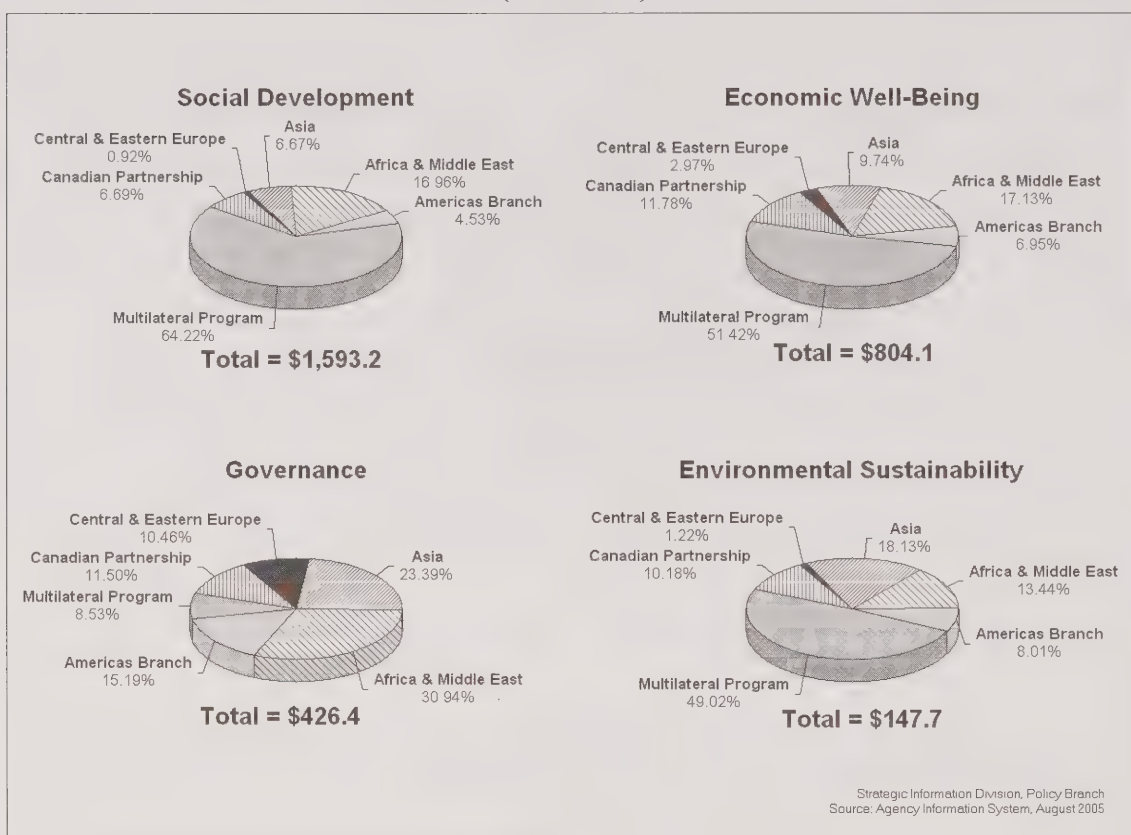


Table 2: Total Financial Resources

Financial Resources ¹⁶		
Planned Spending (RPP)	Total Authorities	Actual Spending
\$2,784.2 million	\$3,311.8 million	\$3,162.6 million

Table 3: Total Human Resources

Human Resources—Full-Time Equivalents (FTEs)		
Planned (RPP)	Actual	Difference
1,499	1,527	28

* Rounding discrepancies due to truncation of decimal places

¹⁶ The variance between the total authorities and the actual spending is \$149.2 million: in the grants and contributions budget, \$30 million were lapsed following a TBS decision, and a further \$2 million could not be spent; \$92.6 million is due to the crediting of non-responsible revenues to the actual spending; \$20.8 million were lapsed in the operational budget; \$3.8 million in non-budgetary expenses did not materialize.

Table 4: Spending by Strategic Outcomes*

Strategic Outcomes	Type	Planned		Actual	
		\$ millions	% of total	\$ millions	% of total
Economic Well-Being	Ongoing	734.4	29.0	804.1	27.1
Social Development	Ongoing	1,190.2	47.0	1,593.2	53.6
Environmental Sustainability	Ongoing	177.2	7.0	147.7	5.0
Governance	Ongoing	430.5	17.0	426.4	14.4
Total		2532.3		2,971.4	

1.6.4 CIDA's Report Card: Performance Against 2004–2005 RPP Commitments

The 2004–2005 fiscal year is the second year that CIDA has used a “report card” format to outline its performance against commitments set out in its RPP. CIDA is continuing to refine its frameworks for performance measurement, in particular through the development of its PAA. Once completed, CIDA’s PAA is expected to outline targets and indicators that will further strengthen the Agency’s capacity to evaluate its performance. CIDA’s report card should remain understood as a valuable though subjective exercise, which reflects the results of a process of reflection and self-assessment internal to the Agency.

CIDA's Report Card: Performance Against 2004–2005 RPP Commitments		Exceeded Expectations	Successfully Met Expectations	Not Yet Fully Met Expectations
Development Results				
Economic Well-Being				
• Strengthen investment in agriculture/rural development				⋮
• Support private sector development contributing to pro-poor, equitable, economic growth; and improved, sustainable living standards of poor women, men, girls, and boys			⋮	
• Build capacity to make trade work for poor women, men, girls, and boys			⋮	

* Rounding discrepancies due to truncation of decimal places

CIDA's Report Card: Performance Against 2004–2005 RPP Commitments		Exceeded Expectations	Successfully Met Expectations	Not Yet Fully Met Expectations
<ul style="list-style-type: none"> Foster an enabling environment for economic growth and investment 			...	
Social Development				
<ul style="list-style-type: none"> Strengthen programming in basic education 			...	
<ul style="list-style-type: none"> Strengthen programming regarding HIV/AIDS 		...		
<ul style="list-style-type: none"> Strengthen programming in health and nutrition 		...		
<ul style="list-style-type: none"> Strengthen programming in child protection 			...	
<ul style="list-style-type: none"> Support and promote the integration of gender equality considerations in all development policies, programs, and projects 			...	
<ul style="list-style-type: none"> Provide humanitarian assistance in times of natural disaster and/or conflict 		...		
Governance				
<ul style="list-style-type: none"> Promote public sector reform and greater use of rules-based systems to govern economic, political, environmental, and social affairs 			...	
<ul style="list-style-type: none"> Build democratic institutions and processes that represent/engage all of society 			...	
<ul style="list-style-type: none"> Support the increased promotion and protection of human rights by institutions, governments, and civil society organizations 			...	
<ul style="list-style-type: none"> Increase attention to conflict prevention, post-conflict reconciliation, peacebuilding, and security 			...	
Environmental Sustainability				
<ul style="list-style-type: none"> Support and promote the integration of environmental considerations in countries' policies, programs, and projects in support of achieving the MDGs 			...	
<ul style="list-style-type: none"> Help increase capacities to address environmental issues (e.g. desertification, climate change, water, sanitation) in ways that reflect the priorities and interests of women, men, girls, and boys 			...	

Enabling Results			
Appropriate Programming Orientation			
<ul style="list-style-type: none"> • Appropriate balance between directed and responsive programming 		
<ul style="list-style-type: none"> • Consensual, collaborative partnerships between CIDA and its partners 		
<ul style="list-style-type: none"> • Application of new programming approaches and funding modalities (i.e. program-based approaches) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Policy-based programming, and increased policy coherence between CIDA and its partners 		
<ul style="list-style-type: none"> • Facilitation of local ownership 		
<ul style="list-style-type: none"> • Greater untying of Canadian aid 		
Appropriate Sectoral and Thematic Focus			
<ul style="list-style-type: none"> • Increased focus on basic education, HIV/AIDS, child protection, and health and nutrition 		
<ul style="list-style-type: none"> • Increased focus on economic development priorities, including agriculture/rural development and private sector development 		
Appropriate Geographic Focus			
<ul style="list-style-type: none"> • Enhanced CIDA presence in a smaller number of countries and institutions 		
<ul style="list-style-type: none"> • Graduation of maturing countries 		
Engaged Canadians			
<ul style="list-style-type: none"> • Improved perception of value, efficiency, and effectiveness of ODA and OA programs 		
<ul style="list-style-type: none"> • Strategic collaboration between CIDA and its partners in engaging the Canadian public, particularly youth, in development 		
Institutional Strengthening of CIDA's Partners			
<ul style="list-style-type: none"> • Enhance capacity and effectiveness of CIDA's partner institutions 		

Management Results			
Strategic Planning and Resource Allocation (Strategic alignment of planning priorities, reporting, and resource allocation)		...	
People Management (Resourcing, development, and training, to retain a qualified, representative workforce, including enhanced field presence where necessary)		...	
Knowledge Management (Ensuring CIDA staff have ready access to the expertise and knowledge they need to continuously improve Agency programs and policies)			...
Information Management / Information Technology (Information management / information technology approaches and systems help CIDA achieve its priorities, ensure effective interaction with partners, and meet the public's information needs)		...	
Management, Processes, Approaches, Support Activities (Strengthening management approaches and transparent, cost-effective business processes to support conservation and international development assistance objectives)		...	

1.7 Performance Highlights

Box 5: RPP 2004–2005—Directions for CIDA

In its 2004–2005 RPP, the Agency outlined directions that it would pursue over the next three years:

- complete the International Policy Review process
- increase geographic and sectoral concentration of investments
- focus on Africa
- increase investments in agriculture and private sector development
- take an integrated, whole-of-government approach to development
- strengthen support for multilateralism
- promote conflict prevention, post-conflict reconciliation, peacebuilding, and security
- continue improving internal management processes

In 2004–2005, CIDA's overall performance was strong. The Agency moved forward in terms of the directions and commitments it had set out in its 2004–2005 RPP (*see Box 5*). In most areas, the Agency judged that it had either met or exceeded expectations.¹⁷

¹⁷ A comparison of CIDA's 2004–2005 and 2003–2004 report cards reflects that this year CIDA's performance has improved in five areas (health/nutrition and humanitarian assistance moving to 'exceeded expectations'; environmental sustainability, people management and information management moving to 'successfully met expectations'); remained constant in one area (programming in HIV/AIDS continuing to 'exceed expectations'); and normalized or declined in four areas (programming in education and support for local ownership moving to 'successfully met expectations' and agriculture and knowledge management moving to 'not yet fully met' expectations.) While each report card reflects performance in relation to commitments in a given RPP, at a general level some comparison of ratings is reasonable given the ongoing nature of CIDA's work in the areas reviewed.

The following section provides highlights from CIDA's performance for the period under review. Organized thematically, it addresses the key aspects of CIDA's performance for the fiscal year, including as reflected in the report card exercise. This overview is not exhaustive, however, and more detailed information about CIDA's performance is provided in Section 2 of this report.

1.7.1 Highlights of CIDA's Performance

Participating in the 2004–2005 International Policy Review

An overarching accomplishment for CIDA in 2004–2005 was its contribution to the International Policy Review—a process that resulted in the issuance by the Government of Canada in April 2005 of the IPS. As a major contributor to this wide-ranging interdepartmental examination of Canada's international policy framework, CIDA staff worked with colleagues in trade, diplomacy, defence, and many other departments to ensure that all aspects of Canada's foreign policy were integrated and focused toward common goals, priorities, and values.

Focusing on Key Sectors and Areas

Consistent with its commitment to concentrate aid in key sectors, CIDA successfully met its five-year commitment, established in 2000, to focus investments on the **Social Development Priorities** (SDPs) of basic education, HIV/AIDS, child protection, and health and nutrition. By 2004–2005, CIDA had invested \$3.2 billion in the SDPs, surpassing the original cumulative investment target of \$2.8 billion. CIDA is also on track to meet important, related targets, in particular the commitment made at the G8 Summit in Kananaskis to provide \$100 million per year to basic education in Africa by 2005.¹⁸

During the fiscal year, CIDA also achieved progress in other areas. The Agency continued to support **private sector development**, and to pursue programming consistent with its 2003 policy, *Expanding Opportunities Through Private Sector Development*. In the area of **child protection**, CIDA remained a leader in promoting attention to the participation of children in aid programming and research. Progress was also steady in terms of **governance** programming, particularly in the areas of justice and public service reform, human rights, conflict prevention, and peacebuilding. A significant development in 2004–2005 was the establishment of Canada Corps, which undertook its first official electoral observation mission in December 2004 to support the Presidential elections in Ukraine.

¹⁸ In 2003–2004, CIDA's rating for basic education was that it had 'exceeded expectations'. The rating was largely based on progress achieved in expanding the proportion of funding for basic education, integrating new program-based approaches, and investments in national education sector plans as well as support for the global partnership of the Education for All Fast Track Initiative. In 2004–2005, CIDA's investments in education remained on track in relation to SDP and G8 commitments; however, it remains premature to identify specific results. For this reason, a satisfactory rating is proposed this year.

Two areas where CIDA's performance exceeded expectations for 2004–2005 related to initiatives aimed at strengthening programming in **health** and **HIV/AIDS**. In these areas, CIDA undertook significant investments in such major initiatives as the World Health Organization's "3 by 5" initiative, the Global Tuberculosis Drug Facility, and the Micronutrient Initiative, all of which are achieving important results. CIDA also provided special year-end funding of \$342 million in support of the GFATM, the Global Alliance for Vaccines and Immunization (GAVI), and the Global Polio Eradication Initiative (GPEI).

In 2004–2005, CIDA continued to make important contributions in the area of **agriculture**, though this constituted an area where performance fell short of original expectations. The Agency continued to implement its 2003 policy, *Promoting Sustainable Rural Development Through Agriculture*, and overall in 2004–2005, investments in agriculture continued to grow, reaching a substantial \$178 million. At the same time, reflecting a re-balancing of priorities within the Agency, investments did not reach the spending target of \$225 million, which had originally been established for the fiscal year. In coming years, CIDA will remain committed to supporting agriculture and rural development programming, within the renewed framework for Canada's aid program established through the International Policy Review and the IPS.

Advancing Crosscutting Priorities

In 2004–2005, the Agency accomplished significant progress with respect to advancing key, crosscutting themes. Highlights included the development of an innovative performance measurement framework for the Agency's **gender equality** policy. This work supports ongoing efforts to ensure attention to gender equality considerations in all of CIDA's policies and programming.

With regard to environmental sustainability,¹⁹ the Agency also achieved notable progress. In 2004–2005, CIDA initiated the revision of its **environmental sustainability** policy, and also took significant steps to strengthen CIDA's compliance with the requirements of the *Canadian Environmental Assessment Act* (CEAA) and the *Cabinet Directive on the Environmental Assessment of Policy, Plan and Program Proposals*.

Providing Humanitarian Assistance and Responding to Crisis Situations

In 2004–2005, the Agency responded effectively to major international humanitarian crises—most notably the Indian Ocean tsunami of December 2004—exceeding expectations for performance. During the year, the Agency disbursed approximately 50 percent more on **humanitarian assistance** than planned: \$216 million on non-food humanitarian assistance, and another \$100 million in food aid. The requirements of

¹⁹ In 2003–2004, CIDA rated its work on integration of attention to environmental considerations as having "not yet fully met expectations," largely because plans to update the Agency's Policy for Environmental Sustainability had not been completed and because there were weaknesses in the application of Strategic Environmental Assessments (SEA). In 2004–2005, CIDA made progress in these areas, particularly in respect of SEAs.

tsunami relief alone totalled \$110 million. Canada's overall assistance, including CIDA's contribution, helped more than two million people. In 2004–2005, the Agency also responded through humanitarian or other types of assistance to countries affected by conflict including, for example, Haiti, Iraq, Afghanistan, and Sudan.

Achieving Greater Geographic Focus

In 2004–2005, CIDA met its expectations for greater geographic concentration of Canada's aid program. This was achieved through increased aid programming in the nine countries of focus identified in 2002;²⁰ the graduation of seven countries²¹ in Central and Eastern Europe from Canada's aid program upon their accession to the EU, and; through policy work undertaken through the International Policy Review process to identify 25 Development Partner countries to which CIDA will target two-thirds of its bilateral aid budget by 2010.

A further highlight of 2004–2005 was CIDA's continued success in increasing its focus on Africa. The fiscal year marked the third year of annual 8 percent increases in the IAE overall, from which CIDA's Africa and Middle East Branch received resources of \$103 million 2003–2004 and more than \$164 million in 2004–2005. This increase was allocated to the six countries of focus in Africa in the key sectors of education, governance, health, and agriculture. In Budget 2005, the Government committed to doubling its aid to Africa between 2003–2004 and 2008–2009.

Strengthening Strategies for Aid Effectiveness

In 2004–2005, CIDA continued to implement a range of strategies aimed at improving aid effectiveness. Through the International Policy Review, CIDA advocated a strong **“whole of government”** approach to policy coherence in support of global poverty reduction. With the infusion of new resources, particularly for Africa, CIDA made considerable progress in applying **new programming approaches and funding modalities**. In Africa Branch, 45 percent of programming is delivered through initiatives that involve program-based approaches.²² During 2004–2005, CIDA also made considerable gains in **harmonizing** its programming and administration of aid with other donors, and aligning with developing country partners' priorities. In accordance with the 2003 Rome Declaration on Harmonization, the Agency launched its *Action Plan to Promote Harmonization* in September 2004.

²⁰ Bangladesh, Bolivia, Ethiopia, Ghana, Honduras, Mali, Mozambique, Senegal and Tanzania

²¹ The Czech Republic, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Poland, and Slovakia. Canada's aid program was terminated with these countries, with the exception of the Official Development Assistance for Central Europe (ODACE) program, which focuses on helping these countries, and Slovenia, to build their own capacities as donor countries.

²² This refers to 45% of disbursements in Africa Branch, excluding the Canada Fund for Africa, Middle East and North Africa, and la Francophonie.

The fiscal year also saw continuation of the Agency's commitment to **local ownership**;²³ initiatives to ensure **appropriate balance between directed and responsive programming**; and activities aimed at **strengthening collaborative relationships** with, as well as **institutional strengthening** of, CIDA's partners. The latter included providing funding to partners to engage in capacity building and public engagement activities, facilitating knowledge sharing, policy dialogue to strengthen aid effectiveness, and the organization in November 2004 of CIDA's third International Cooperation Days event, hosted by the Minister of International Cooperation, for all of CIDA's partners.

Modernizing Management Processes

Finally, CIDA also made concrete progress in modernizing its internal management processes. With the requirement for new skills associated with new program approaches, in 2004–2005, CIDA took additional steps to strengthen its **human resources management**.²⁴ Initiatives focused on areas such as improved governance, greater training and learning opportunities, and workplace environment issues. With respect to **strategic planning and resource allocation**, the Agency undertook its second round of costed workplanning, integrating a number of improvements based on its experience in 2003–2004. CIDA's establishment of a more rigorous approach to rationalizing and managing its operating budget also enhanced its capacity to re-allocate resources from lower to higher priorities. The Agency made further progress in the area of **information management**,²⁵ for example, through the development of a draft action plan to strengthen capacity, the completion of an e-business service model for the Agency, and the development of new communications tools.

Although the Agency accomplished important achievements in 2004–2005, it also faced some challenges with respect to **knowledge management**—an area in which the Agency judges that it did not fully meet expectations. During the fiscal year, CIDA did consolidate a new branch devoted to performance and knowledge management. At the same time, it was recognized that more needs to be done to strengthen coherence and focus, and to clarify roles and responsibilities in this area.

²³ In 2003–2004, CIDA's expectations with regard to local ownership were exceeded, largely due to CIDA's work in Africa, involving increased use of program-based aid in support of national poverty reduction strategies. While CIDA remained fully committed to local ownership in 2004–2005, the Agency has taken into account a 2005 OECD report which observes that while local ownership is emerging globally (and not only in relation to CIDA's activities), much progress remains to be made in developing strong national development strategies in partner countries.

²⁴ In 2003–2004, CIDA assessed that it had 'not yet fully met' expectations in respect of people management. In 2004–2005, the Agency undertook significant efforts to strengthen its performance in this area, moving forward with a multi-year project plan to systematically modernize its human resources practices and systems.

²⁵ In 2003–2004, CIDA judged that it had 'not yet met' expectations related to information management, citing amongst other factors results of an evaluation which had identified a range of areas for improvement (e.g. in areas of finance, business engagement, governance and information management.) In 2004–2005, the Agency achieved progress in several of these areas and prepared its draft *IM Action Plan* informed by the results of the previous evaluation.

1.7.2 Risks, Challenges, and Future Directions

While CIDA's performance in 2004–2005 was strong overall, practical experience continued to highlight the challenges of development cooperation, and to provide the Agency with the opportunity to reflect on lessons learned, and on the risks and the opportunities associated with its work.

In 2004–2005, several factors affected CIDA's operating and programming context. Some of these factors, outlined briefly below, required—and will continue to require—ongoing attention by the Agency.

- **Implementing program-based approaches and shared funding modalities:** CIDA's experience with the implementation of program-based approaches (e.g. various forms of pooled funding and direct budget support) and efforts to harmonize its assistance with other donors continued to present challenges, as well as to highlight the need, *inter alia*, for new skill sets and training, increased field presence, strengthened risk management, streamlined administrative procedures, and capacity building for partners. The Agency is addressing these challenges, and will continue to devote attention to them.
- **Responding to humanitarian emergencies and other crises:** The demands associated with responding to serious humanitarian and other emergencies during 2004–2005, particularly the Indian Ocean tsunami, placed significant pressures on Agency staff, and in some cases delayed some programming activities. The Agency's experience with responding to major emergencies, combined with the special challenges of working in failed or fragile states affected by conflict, continued to underscore the need for strong risk management and close donor collaboration in these areas.
- **Reforming approaches to planning, measuring, and reporting on performance:** In this area, increasing and evolving accountability requirements, and particularly major, new government-wide policies, such as the MRRS and PAA, are requiring that the Agency develop new tools and frameworks for planning, performance measurement, and resource allocation. This undertaking is a complex process that will involve a significant re-orientation of existing approaches.
- **Implementing outcomes from government-wide initiatives:** In 2004–2005, the Agency engaged in two significant, government-wide initiatives: the International Policy Review and the Expenditure Review exercise. Although both exercises benefited the Agency, they also generated some challenges. Implementation of the results of the Expenditure Review, but particularly the new directions set out in the IPS, will have significant implications for the Agency in coming years.

A fuller discussion of these lessons, risks, and challenges appears in Section 2, following the detailed discussion of CIDA's 2004–2005 performance.

Section II: CIDA's Performance

2.1 Strategic Outcomes: Achieving Results

Each of the following sections—one per strategic outcome or development result as listed in the report card in Section I—begins with a table (or logic model) summarizing the priorities or intermediate outcomes for each result area, along with examples of indicators or immediate outcomes. Each section also identifies planned spending and actual disbursements for 2004–2005 and outlines a sample of results achieved.

2.1.1 Economic Well-Being

In the area of economic well-being, planned spending for 2004–2005 totalled \$734.4 million, and actual disbursements totalled \$804 million.

MDG Targets:

Between 1990 and 2015, halve the proportion of people whose income is less than one dollar a day, and the proportion of people who suffer from hunger

Strategic Outcome	Priorities / Intermediate Outcomes	Sample Indicators / Immediate Outcomes (SDS 2004–2006)
Equitable economic growth and improved standards of living of poor women, men, girls, and boys	<ul style="list-style-type: none">• Strengthen investments in agriculture and rural development• Support private sector development that contributes to pro-poor equitable economic growth and improved and sustainable standards of living of poor women, men, girls, and boys• Build capacity to make trade work for poor women, men, girls, and boys• Foster an enabling environment for economic growth and investment	<ul style="list-style-type: none">• Proportion of population making less than one dollar per day• Poverty gap ratio (incidence and depth of poverty)• Extent of male/female income gap• Trade volumes, market access for developing countries• Broad indicators of economic performance (i.e. economic growth rates, unemployment rates, and growth in private sector activity)• Indicators of sound monetary policy (e.g. inflation rates, real interest rates)

Introduction

Poverty reduction is the cornerstone of CIDA's development cooperation program. Because economic growth is essential to reducing poverty, Canada's aid programming includes a focus on investments aimed at stimulating such growth and improving standards of living.

Building a dynamic, growth-oriented private sector that benefits all members of society is critical to the achievement of all the Millennium Development Goals (MDGs). In 2004–2005, CIDA’s work in this area continued to be guided by its policy, *Expanding Opportunities Through Private Sector Development*, released in 2003. It also remained guided by the directions set out in *Unleashing Entrepreneurship: Making Business Work for the Poor*, the 2004 Report of the UN Commission on the Private Sector and Development, which had been co-chaired by Prime Minister Paul Martin and by the former President of Mexico, Ernesto Zedillo. With Canadian support and advocacy, Canada’s multilateral partners and other donors, as well as developing country partners, are integrating private sector development into institutional policies and strategies. CIDA has also maintained its leadership in supporting microfinance, building local institutions, and targeting women microentrepreneurs.

In developing countries, where many of the poor live in rural areas, private sector development often revolves around agriculture. In 2004–2005, CIDA’s support for agriculture continued to be informed by its policy *Promoting Sustainable Rural Development Through Agriculture*, released in 2003. As a result of a re-balancing of priorities within the Agency, in 2004–2005 CIDA did not meet its original spending target of \$225 million, as set out in the 2003 policy. However, the Agency’s investment in agriculture did continue to grow during the fiscal year, reaching a substantial \$178 million. CIDA remains committed to programming in this area. The 2004–2005 International Policy Review and resulting IPS have identified priority sectors of activity (e.g. private sector development; health, including food security; environmental sustainability) under which continued investments in agriculture and rural development will remain important.

Finally, in addition to support for private sector development and agriculture, in 2004–2005 CIDA also placed continued emphasis on initiatives to create an enabling environment for economic growth as well as increase opportunities for the poor, including through improved legislation and policies. CIDA’s work in this area further included initiatives to enhance the capacity of governments and entrepreneurs in the developing world to participate effectively in international trade and investment.

Key Targets and Results

Strengthen investments in agriculture and rural development

- In 2004–2005, CIDA continued to support major projects in this sector, such as the Nile Basin Initiative and the Quality Protein Maize Development in East Africa initiative. At the country level, in Ghana, more than half of CIDA’s \$38 million investment during 2004–2005 was in the agriculture and food security sector, mainly for the implementation of the Food and Agriculture Sector Development Policy (FASDEP). FASDEP has already increased the availability of foods in the market due to increases in cultivated areas under irrigation, access to mechanized tillage, and small-scale agro-processing.

- Support for natural resource management and sustainable agriculture has yielded important results in Mozambique, where assistance to rural water development and agroforestry have improved access to potable water for 123 communities and expanded the use of agroforestry techniques to farmers. CIDA is also supporting Mozambique's National Program for Agricultural Development, along with other donors. In 2004–2005, production increased by 9 percent; 150,000 families were reached with extension services; 1,195 hectares of irrigation schemes were rehabilitated; and an increased number of land title files were submitted, with most receiving a favourable response.
- In keeping with its pledge to reduce Ethiopia's vulnerability to famine, CIDA launched two new programs in Ethiopia in 2004–2005: the \$17.5 million Sustainable Water Harvesting and Institutional Strengthening in Amhara project and the \$19.9 million Improving the Productivity and Market Success of Ethiopian Farmers project. As an active member of the New Coalition for Food Security established by the Government of Ethiopia, CIDA also worked with its partners to translate existing initiatives into integrated, multi-donor programs that will achieve economies of scale. CIDA further worked to address food security in West Africa, where a massive locust infestation dampened agricultural productivity prospects in 2004–2005. In response to this crisis, CIDA provided \$6.5 million to the UN's Food and Agricultural Organization to support remediation programs in the worst affected countries, including Mali, Niger and Senegal.
- In Vietnam, an improved livelihoods project, which CIDA supported in Thanh Hoa province, has resulted in a 10 percent reduction in the number of poor households, a 37 percent increase in average incomes, a 10 percent reduction in the number of days spent ill, a 10 percent increase in credit availability, an 8 percent increase in households marketing their crops, and a total of 424 infrastructure development projects.
- In addition to its annual core support of \$17.37 million to the Consultative Group on International Agricultural Research (CGIAR), CIDA added \$13.33 million from the Canada Fund for Africa (CFA) to support research, development, and the dissemination of production and processing technologies for Africa-specific agricultural research. CGIAR research is improving local nutrition and incomes, in particular for rural families. An additional \$30 million from the CFA was also committed to a new centre of excellence in biosciences for agriculture, based in Nairobi, Kenya, in response to the New Partnership for African Development (NEPAD).

Support private sector development that contributes to pro-poor economic growth

- In Egypt, the Small and Medium Enterprise Development in Upper Egypt project, which ended in March 2004, helped establish 2,000 new enterprises and create 8,000 jobs. Building on this success, a new project launched in July 2004 supports

existing or new business development service providers and related local institutions to further enhance the small and medium-sized enterprise (SME) sector in the country.

- In Russia, CIDA's contribution to SME development aimed to diversify the economy away from oil and minerals, through the development of other natural resources. Over a period of five years, ending in 2004, training to more than 500 people in the production and marketing of forest products resulted in the creation of 25 new businesses in the largely aboriginal district of Nanai in the Khabarovsk region of Russia's Far East.
- In 2004–2005, CIDA supported multilateral development partners that provide loans to small enterprise. The South Asia Enterprise Development Facility in Bangladesh, managed by the World Bank's International Finance Corporation, trained 1,600 bankers to identify, develop, and implement financing for SMEs. Loans in this sector increased by US\$150 million over the year, and business training was provided to more than 800 professional staff.
- CIDA also continued to provide direct assistance to countries for microfinance and microenterprise, especially for women. In Senegal, support to a savings and credit network, which involves more than half a million members, most of whom are women, profited from loans totalling \$142 million over the life of the project. In the Philippines, CIDA's support for the National Confederation of Cooperatives helped 43 cooperatives to provide better service to about 243,696 members, 50 percent of whom are women. About 23,000 affordable business loans were provided, creating new jobs in the community, while the project's cooperative insurance component improved benefits to members.
- Consistent with its commitment to support new approaches to facilitate investment, in 2004–2005 CIDA approved funds for the establishment of a Local Enterprise Investment Centre in Bangladesh, and assessed the feasibility of a similar centre for Senegal. The aim is to provide SMEs with access to capital, and innovative knowledge, technologies, and practices that will allow them to produce more and better goods and services for import substitution and for export.

Box 6: Regional Cooperation—Promoting Private Sector Development in West Africa

CIDA's support for establishing the Regional Stock Exchange Project was a six-year, \$3-million investment that ended in 2004–2005. It created the platform for the implementation of a multi-donor, five-year West Africa Regional Financial Market Development Program, a US\$408 million initiative in which CIDA will continue to participate (contributing \$3.1 million from 2005–2006 to 2008–2009).

Through the first project, regional institutions were strengthened and made more transparent. The more favourable investment environment created through the activities of CIDA's initial support resulted in increased confidence in West African financial markets and institutions. The new program will contribute to the continued strengthening of the regional regulatory and governance bodies, including the regional stock exchange, management and intermediation companies, the West African Economic and Monetary Union, the Central Bank of West African States, and the Regional Council for Public Savings and Financial Markets.

Build capacity to make trade work for the poor

- In 2004–2005, CIDA continued to help poor countries build capacity to compete in international markets. CIDA provided \$750,000 to the Organization of American States (OAS), whose program of assistance to small economies in the Caribbean has created legal and trade databases, investment facilitation frameworks, impact studies, workshops on key economic issues, and an inventory of legal barriers to trade. The program has also established reference centres in 11 countries.
- Small producers in 15 African countries are increasing their competitiveness through the Program for Building African Capacity for Trade (PACT), which CIDA supported through the CFA. For example, trade missions helped 600 Ghanaian farmers find markets for their produce in Europe, resulting in \$680,000 in additional weekly exports. In 2004–2005, PACT also launched a regional gender and trade initiative that develops and delivers courses for women entrepreneurs in the area of export management, business counselling, trade information, and networking.
- In 2004–2005, CIDA continued to provide assistance for effective participation in trade negotiations. For example, support to the African Trade Policy Centre helped raise awareness on trade issues for policy-makers and negotiators, supporting the development of common negotiating positions on the July 31, 2004 World Trade Organization (WTO) package for African countries. In the South Caucasus, CIDA also supported the International Centre for Trade Policy and Law, which provided workshops and general advice on trade policy issues, leading to the participation of Georgia and Armenia in several WTO conferences as well as support to Azerbaijan's negotiations for WTO accession.

Foster an enabling environment for economic growth and investment

- In Egypt, a “one-stop” shop model for the licensing and registration of businesses developed with CIDA support has reduced the waiting time from almost a year to about two weeks. Viewed as a best practice, the model is now part of the new law on SMEs and is being replicated throughout the country. In Ukraine, CIDA support (\$4 million over three years) improved the legal environment for private corporations, including through amendments to agriculture and banking laws, as well as the passing of a new law on joint stock companies. In Burkina Faso, the CIDA-supported Financial Centre for Entrepreneurs participated in the development of a national strategy for microfinance.
- Through CIDA support, senior Canadian industrial experts are providing business advice through the Turn Around Management Program and the Canadian Technical Cooperation Fund in Central and Eastern Europe. In 2004–2005, a Canadian-staffed project also provided cutting-edge advice to improve airport management in Ulan Ude, Siberia. In Uzbekistan, innovative advice was provided in the context of agreements for performance-based management of public services to be adopted by a local heating utility.
- Integration of Information and Communications Technologies (ICTs) into SMEs in Africa was also a focus for CIDA in 2004–2005 through its Enablis project. In 2004–2005, a CIDA contribution of \$1.4 million supported the establishment of Enablis’ first regional hub in South Africa, and the accreditation of 53 member entrepreneurs, 26 percent of whom were women, to be eligible for loan financing and technical support.
- CIDA completed the preparatory work in 2004–2005 for the Canada Investment Fund for Africa (CIFA), which was launched in April 2005. CIFA is a bold and innovative measure to promote public-private partnerships with the objective of increasing foreign direct investment in Africa that generates economic growth. As a limited partner in this private equity, blind pool Fund, the Agency will contribute up to \$100 million, to be matched on a one-to-one basis by other limited partner investors.

2.1.2 Social Development

In the area of social development, planned spending for 2004–2005 totalled \$1,190.2 million, and actual disbursements totalled \$1,593.2 million.

MDG Targets:

- Ensure that, by 2015, children everywhere, boys and girls alike, will be able to complete a full course of primary schooling
- Eliminate gender disparity, preferably by 2005, in primary and secondary education, and in all levels of education no later than 2015
- Between 1990 and 2015, reduce the under-five mortality rate by two thirds
- Between 1990 and 2015, reduce the maternal mortality ratio by three quarters
- By 2015, halt and begin to reverse the spread of HIV/AIDS
- By 2015, halt and begin to reverse the incidence of malaria and other major diseases

Strategic Outcome	Priorities / Intermediate Outcomes	Sample Indicators / Immediate Outcomes (SDS 2004–2006)
Improved quality of life for poor women, men, girls, and boys, through enhanced social services, management of the social impact of reform, progress toward gender equality, and humanitarian assistance	<ul style="list-style-type: none"> • Strengthen programming in basic education, HIV/AIDS, health and nutrition, and child protection • Support and promote the integration of gender equality considerations into all development policies, programs, and projects • Provide humanitarian assistance in times of natural disaster and/or conflict 	<ul style="list-style-type: none"> • Net enrolment ratio in primary education • Proportion of pupils (male/female) starting Grade 1 who reach Grade 5 • Ratio of girls to boys in primary, secondary, and tertiary education • Percentage of patients (male/female) with sexually transmitted infections at health care facilities, who are appropriately diagnosed, treated, and counselled • Mortality rates: infant, under-five, and maternal • Incidence of malaria and tuberculosis (male/female) • Knowledge/skills among women and women's organizations for advocacy, and participation in decision-making • Early warning systems in place in vulnerable countries

Introduction

Development is first and foremost about people. People care for the human and natural resources, create the institutions and processes, and drive the productivity and commerce upon which development depends. Education, health care and other basic needs are the foundations of human progress. Investment in these sectors has proven to be the single most effective contribution to poverty reduction and sustainable development that a country can make, provided that it is undertaken in an environmentally sustainable manner.

In September 2000, the Minister for International Cooperation launched CIDA's *Social Development Priorities: A Framework for Action*. The framework outlined four priority areas for CIDA: education, health and nutrition, HIV/AIDS, and child protection. The Agency's objective was to strategically invest in these Social Development Priorities (SDPs) in order to make a stronger contribution to social and economic well-being and to accelerate progress toward achieving the MDGs. In 2004–2005, CIDA successfully met its commitments to double spending on the SDPs between 2000 and 2005. The cumulative investment target for the five-year period was set at \$2.8 billion; by the end of 2004–2005, CIDA had surpassed this target and had invested \$3.2 billion.

In addition to CIDA's success in meeting the SDP targets, the Agency also accomplished significant results in the areas of health and nutrition, HIV/AIDS, and humanitarian assistance, where the Agency's performance exceeded expectations. Important progress was also achieved in child protection and the promotion of gender equality.

Key Targets and Results

Strengthen programming in basic education

- At the G8 Summit in Kananaskis, Alberta, in June 2002, Canada committed to doubling its spending on basic education in Africa to \$100 million per year by 2005. This target will be met by the end of 2005. Close to 80 percent of this budget is spent in Mozambique, Tanzania, Senegal, and Mali, mainly on primary education. Since 2002, an additional 6 million children, almost half of them girls, are now in school in the nine countries²⁶ in which Canada is involved in education. This represents approximately one quarter of the school-aged population.

²⁶ Mozambique, Tanzania, Senegal, Mali, Uganda, Kenya, Zambia, Malawi and Burkina Faso

Box 7: Basic Education in Africa—Some Results

In 2004–2005, CIDA spent roughly \$86 million on basic education in Africa. The following are the results of several initiatives:

Mozambique: Support for educational materials has resulted in the provision of new school textbooks for every child attending primary school (about 3.5 million children), increased integration of gender equality and HIV/AIDS into school materials, production of teacher manuals and new teaching methodologies.

Kenya: The pupil-to-textbook ratio at primary level has risen from 15:1 in 1999–2000 to 3:1 in 2004–2005. Girls' gross enrolment rates have increased from 90 percent to almost 100 percent during the same period.

Tanzania: Net enrolment has increased from 65 percent before the project to 90.5 percent in 2004, with enrolment for girls and boys being roughly equal. Some 10,700 new classrooms have been built, and 9,000 new teachers have been trained. Textbook ratios have also improved (from 20:1 to 5:1), and community involvement is strong.

Senegal: The gross enrolment ratio increased from 69.4 percent in 2001 to 79.8 percent in 2004, just surpassing the government's goal of 79.4 percent. Primary enrolment increased from 81 percent in 2000 to 90.4 percent in 2004. Despite these national averages, serious gaps between girls' and boys' enrolment still exist in the poorer regions, and widen as the level of schooling rises.

Mali: A total of 1,290 contractual teachers were recruited and trained; gross enrolment rates rose from 67 percent in 2003 to 70.5 percent in 2004; girls' enrolment rose from 56.4 percent to 59.9 percent and boys' enrolment rose from 77.9 to 81.3 percent.

- In addition to government-to-government support, CIDA funds the education initiatives of its Canadian partners. In Sierra Leone, Foster Parents Plan of Canada has developed the Education Renewal program, which supports the government's commitment to increase school enrolment and retention rates and to improve the quality of basic education. The World Bank and the African Development Bank (ADB) are now replicating this model.
- In 2004–2005, CIDA continued to support education-related training. In Guyana, a long-running basic education teacher-training program established an in-service training centre to facilitate distance education for the underserved hinterland areas. Over the course of this project, there has been a steady increase in students sitting for exams and increasing pass rates in the areas covered by its activities.
- In Vietnam, CIDA continued to build on the success of a previous investment in education reform by providing assistance to the Ministry of Education and Training in relation to the implementation of the national Education for All (EFA) plan. This initiative included preparation of EFA education plans by provincial education authorities within the framework of the national plan, and strengthening the capacity of the Ministry of Education and Training to coordinate the provincial education planning process.
- In Bangladesh, CIDA supports the Bangladesh Rural Advancement Committee (BRAC), the lead non-governmental organization (NGO) in the country, to provide non-formal education to 1.3 million poor children (60 to 65 percent of

whom are girls) from remote areas who have dropped out of formal schools or have never attended school. This includes children from ethnic minority groups and children with disabilities. In 2004–2005, BRAC operated 16,000 pre-primary and 31,000 primary schools.

Strengthen programming in HIV/AIDS

- In 2004–2005, CIDA made major contributions to the fight against HIV/AIDS through contributions to both international and national initiatives. Benefiting from special end of year funding, CIDA contributed \$140 million to the Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria (GFATM), doubling its planned contribution for 2004–2005. GFATM has reached tens of millions through prevention programs, including behaviour-change campaigns; condom distribution; support for injection drug users, sex workers, and mobile populations; school programs; and awareness-raising initiatives. The fund also supports infrastructure and skills upgrading. In 2004, more than 350,000 people from ministries of health, community organizations, and education programs received training.
- CIDA was also an early donor to the World Health Organization's (WHO) "3 by 5" initiative on HIV/AIDS, committing \$100 million over two years (2004 – 2006). Because of "3 by 5," the number of people receiving anti-retroviral therapy is now approximately one million, and increasing in all regions. In 2005, CIDA will be represented on the steering committee of an independent, multi-country evaluation of this initiative initiated by WHO.
- As Chair of the Programme Coordinating Board of the Joint UN Programme on HIV/AIDS (UNAIDS), Canada played an important role in improving coordination among donors, promoting efficiency and effectiveness of the Board's Bureau, fostering a rights-based approach to harm reduction and HIV prevention (particularly through further development of the Global Coalition on Women and AIDS), and providing leadership in endorsing the "Three Ones" principles.²⁷
- In addition to supporting international initiatives, CIDA also supports national HIV/AIDS programs in a range of countries, many of which are in Africa, such as Nigeria, Ghana, South Africa, Zimbabwe, Tanzania, Kenya, Malawi, and Mozambique (*see Box 8*). The CFA is providing \$50 million during the 2002–2007 period to support vaccine research for strains prevalent in Africa.

²⁷ One agreed HIV/AIDS Action Framework that provides the basis for coordinating the work of all partners; one National AIDS Coordinating Authority, with a broad-based multi-sectoral mandate; and one agreed country-level Monitoring and Evaluation System.

Box 8: Fighting AIDS in Mozambique—The Comprehensive Approach

Mozambique is a priority country of focus for CIDA's work on HIV/AIDS. CIDA is contributing to integrated, multi-donor, country-led HIV/AIDS programs, including the Common Fund for Support to the Health Sector, and the Common Fund for Support to the National AIDS Council.

Specific results for CIDA's HIV/AIDS programming include the following:

- Increased access for Mozambicans to HIV/AIDS treatment. The following results were achieved in 2004:
 - 6,226 Mozambicans received anti-retroviral therapy;
 - 4,047 women and 4,950 children received prevention of mother-to-child transmission treatments;
 - 25 day hospitals offering anti-retroviral therapy were established; and
 - 50 doctors were trained in the provision of anti-retroviral therapy.
- Improved access for Mozambicans to HIV/AIDS prevention information and services. The following results were achieved:
 - 300,000 people received counselling and testing; and
 - 113 voluntary counselling and testing sites were in operation.
- The approval of the strategic component of the National HIV/AIDS Strategic Plan 2005–2009.
- Greater support for communities and local organizations through the National AIDS Council.
- CIDA gained approval for the following initiatives in 2004–2005: the HIV/AIDS Mainstreaming Responsive Fund initiative (\$4 million, 2004–2008); the Orphans and Children Made Vulnerable by HIV/AIDS initiative in Mozambique (\$1.183 million, 2005–2006); and the Training for Health Renewal Program in Mozambique (\$1.165 million, 2005–2008).

- In Cambodia, a CIDA-supported prevention and awareness program has contributed to a reduction from 3.9 percent in 1999 to 1.9 percent in 2003 in the incidence of HIV along major highways. In Haiti, despite the political unrest and the ravages of Hurricane Jeanne, the Ministry of Health, community groups, and donors, including Canada, increased their coordination, trained more than 70 percent of health care workers in their project areas, and extended the reach of services among schools, community organizations and commercial sex workers. CIDA contributed more than \$2.2 million in 2004–2005 to this project.
- Support to the Caribbean Epidemiology Centre HIV/AIDS Program, a major multi-donor initiative (CIDA contributed \$1.042 million in 2004–2005), has enabled member countries to develop and implement national plans and establish programs such as mother-to-child transmission prevention. In addition, the centre has negotiated a reduced price for anti-retrovirals for the region.
- In Central and Eastern Europe and Central Asia, CIDA is supporting a \$1 million, three-year regional program (\$377,522 disbursed in 2004–2005) promoting harm reduction²⁸ to help stop the spread of HIV/AIDS in Russia, Ukraine, Georgia, and Tajikistan. For example, through this initiative, the Georgian Ministry of Health

²⁸ Harm Reduction is a pragmatic and humanistic approach to diminishing the individual and social harms associated with drug use, especially the risk of HIV infection, and encompasses a wide range of drug user services, including needle and syringe exchange, drug substitution treatment, and other support services.

established an advisory council to recommend policy and legislative changes, and the Ukrainian Prison Administration committed to develop prison-based HIV and drug-use programs.

- CIDA also promotes the integration of AIDS awareness into mainstream educational institutions in countries from Mozambique to Haiti. In seven South-eastern European countries, a youth-oriented HIV/AIDS prevention program lobbied the ministries of education to include sex education and life-skills-based education into official school curricula. In Bosnia and Herzegovina, 236 out of 300 high schools have adopted the new curricula and, in Macedonia, these are being piloted in eight schools.

Strengthen programming in health and nutrition

- In 2004–2005, CIDA made very significant contributions to international efforts to address health and nutrition issues. Canada contributes financially and through policy dialogue to a range of organizations, including the United Nations Children’s Fund (UNICEF), WHO, the Pan-American Health Organization (PAHO), and the United Nations Population Fund (UNFPA).
- CIDA contributes to several special funds that have achieved important results. Canada is a founder and leading donor (\$25 million contributed in 2004–2005) of the Global Tuberculosis Drug Facility, which has supplied anti-tuberculosis drugs to an estimated 4.48 million patients in 58 countries since 2001. As a result of special year-end funding, CIDA also channelled a further \$160 million to the Global Alliance for Vaccinations and Immunization (GAVI), and \$42 million to the Global Polio Eradication Initiative (GPEI). (See Box 9.)

Box 9: A Polio-Free World by 2008

Since 1988, Canada has been among the top five donors to the Global Polio Eradication Initiative (GPEI), providing a total of \$165 million, of which \$42 million was disbursed in 2004–2005. As a result of increased international immunization, reported polio cases have decreased from more than 350,000 estimated cases in 1988 to 1,255 in 2004. The highest incidence of polio continues to be in Africa. The GPEI’s goal is the worldwide eradication of polio by the end of 2008. Canada continues to work with G8 governments and other partners to support this effort, particularly through WHO’s and Rotary International’s initiative to eradicate polio.

In the fall of 2004, Canada’s quick response to a polio outbreak in Nigeria that threatened the entire region helped enable 1 million vaccinators in 23 countries to immunize 80 million children under the age of five, thereby containing the outbreak. Quick action such as this, supported by Canada’s continued commitment to fight the disease, will bring the world closer to making polio history by 2008.

- Long-lasting insecticide treated mosquito nets are the most cost-effective method of preventing malaria and thus reducing the burden on health systems in Africa. In December 2004 CIDA’s contribution of \$4.5 million to the Canadian Red Cross

enabled the provision of more than 700,000 long-lasting insecticide treated bednets for all households with children under-five as part of a National Child Health Campaign in Togo, West Africa. This was the first national-scale pairing of bednet distribution with a vaccination campaign, and preliminary results indicate that the campaign was widely successful. Support also continues to the African Program for Onchocerciasis Control, which treats more than 40 million people annually against river blindness. Other regional programs include a technical cooperation project in Southeast Asia, which trained 52 participants in biosafety and biocontainment, as part of a regional strategy to respond to outbreaks of emerging infectious diseases affecting humans and animals.

- During the period under review, CIDA continued to be a lead supporter of Vitamin A supplementation programs in partnership with UNICEF and the Ottawa-based Micronutrient Initiative. In 2004, the Micronutrient Initiative estimates that CIDA support (\$23 million contributed in 2004–2005) helped provide Vitamin A to more than 200 million children under five years of age helping to save the lives of more than 300,000 of them.
- Efforts to reduce maternal mortality also remained an important focus for the Agency. In 2004–2005, CIDA provided \$700,000 to a new international Partnership for Maternal, Newborn and Child Health. In addition, through its support to the UNFPA, CIDA helped increase access to reproductive health for treatment and prevention of obstetric fistula in 20 countries, and provided emergency obstetric services in Afghanistan, which has one of the world's highest maternal mortality rates.
- CIDA continued to support improvements to health service delivery. Support to community health care in Mali has increased access to health care; in 2004, the proportion of people living within a 5-km radius of a clinic rose from 33 percent in 2002 to 46 percent; assisted live births rose from 36 percent to 44 percent; and vaccination coverage for infants rose from 52 percent to 87 percent. In Bangladesh, the Centre for Health and Population Research continues to investigate health issues affecting the poor and vulnerable, as well as provide health care services. In Ecuador, a major tuberculosis control program is succeeding in detecting and treating the disease in the three most populous provinces, using an approach that is now serving as a model for treatment in other countries.
- Potable water supply and sanitation services are improving health in communities around the world, from Indonesia to Malawi to Peru, where more than 360,000 have benefited from a recent project to strengthen capacity to deliver these services in municipalities.
- In 2004–2005, CIDA helped overcome the legacy of Hurricane Mitch in Honduras. The final year of the Post-Mitch Transformation Fund (\$4.5 million over seven years) wrapped up a range of infrastructure projects, including

schools, health facilities, latrines, and water systems on the north coast of Honduras.

Strengthen programming in child protection

- One of Canada's primary contributions to the protection of children from abuse, exploitation, and discrimination is through its ongoing support to UNICEF (\$13.5 million in core funding in 2004–2005). CIDA also supports a range of individual projects in partnership with UNICEF, including a project in Sri Lanka advocating for the release of all children employed by government or rebel armed forces, and providing transit centres and re-integration assistance for released children. In another initiative, UNICEF supported the return to school of nearly 7,000 children, catch-up classes for approximately 45,000, and the rehabilitation of 241 school buildings.
- In 2004–2005, CIDA launched the process to develop a Child Rights Strategy for its cooperation program with Egypt, which integrates children's rights and protection into its employment / small enterprise development, basic education, and gender equality programming. CIDA further collaborated with government and civil society partners to develop, test, and disseminate several innovative tools related to literacy and small loans to help children working in micro- and small enterprises.
- During the review period, CIDA continued to support the rehabilitation and re-integration of war-affected children. A CIDA-funded study on girls abducted during the conflict in Angola helped CIDA and its partners to ensure girls' needs were addressed in other demobilization efforts. Young people caught up in Colombia's civil war played an important role in the design and implementation of the highly successful Conflict Resolution for Adolescents project. This project was selected in September 2004 by the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization's (UNESCO) International Bureau of Education as an example of a best practice in education.
- In West Africa, CIDA supports a Save the Children Canada project (more than \$500,000 disbursed in 2004–2005), which addresses child trafficking in the transborder region between Mali, Burkina Faso, Guinea, and Côte d'Ivoire. The project raised awareness and intervened in dangerous situations to protect migrant children and provide them with referrals to social services. The project has also developed a methodology and tools to strengthen the capacity of civil society organizations and public officials to fight child trafficking. In addition, its own investigations along trafficking routes have allowed it to alert authorities to criminal acts.

Support and promote the integration of gender equality

- In 2004–2005, CIDA worked with national governments to strengthen their capacity to mainstream gender equality. Dialogue with the Government of Senegal contributed to the development of the National Strategy for Equality and Gender Equity released in early 2005. CIDA also supported the implementation of the Gender Reform Action Plan in Pakistan. In Nicaragua, CIDA support helped strengthen the National Gender Equity Plan, now a component of the National Development Plan supported by funds from the national budget. At the program level, CIDA worked to include gender equality into project design in education, resulting in increased access and higher completion rates in Bangladesh, Egypt, Kenya, Mozambique, Senegal, and Uganda.
- CIDA's performance in gender equality work was highlighted by observers and partners in 2004–2005. CIDA's advisor in social development and gender equality in Burkina Faso was nominated as Chevalier de l'Ordre National on International Women's Day for her contribution to the development of Burkina Faso's National Policy on the Promotion of Women.
- CIDA funded a wide range of activities that supported women's rights, including participation in decision-making. During the 2004 elections in Ghana, CIDA support enabled civil organizations to draw greater attention to gender inequality in governance and political decision-making. In Bolivia, Colombia, Ecuador, and Peru, local gender funds continued to support women candidates in municipal and national elections. In Bangladesh, employment and credit training through the Rural Maintenance Program have empowered women to take on community leadership roles. More than 2,000 participants were trained in leadership development in this initiative, and 100 have been elected at the local level.
- In 2004–2005, CIDA also continued to integrate a gender perspective into its internal policies, programs, and priorities. During the review period, work was completed toward the development of a complex and innovative performance measurement framework to support the Agency's gender equality policy. CIDA's *Framework for Assessing Gender Equality Results* will help CIDA better track its success in reducing gender inequality through its investments. This is the first such assessment framework developed by an OECD country for a crosscutting policy, and considerable international interest has already been expressed. In April 2005, the Framework was also cited in a report by Canada's Standing Committee on the Status of Women as an encouraging example of action in support of the government wide mandate to perform gender-based analysis.

Provide humanitarian assistance in times of natural disaster and/or conflict

- In 2004–2005, CIDA responded to significant humanitarian emergencies, disbursing 50 percent more on humanitarian assistance than planned (*see Table 5 on actual spending*). These emergencies included such natural disasters as the hurricanes in the Caribbean, where CIDA provided for the emergency and longer-

term recovery needs of affected populations in Grenada, Cuba, Jamaica, and Haiti. *(For details on CIDA's leadership role in Haiti, see Box 15.)*

- The disaster of the greatest magnitude, however, was the Indian Ocean earthquake and tsunami. In 2004–2005, of the \$216 million total, non-food humanitarian disbursements by the Agency, \$110 million were tsunami-related. *(For details on Canada's and CIDA's response to the tsunami, see Box 10.)*

Table 5: Humanitarian Assistance—Actual Spending²⁹

	2000–2001	2001–2002	2002–2003	2003–2004	2004–2005
Humanitarian assistance and distress relief	\$158.7 million	\$174.3 million	\$195.3 million	\$228.2 million	\$335.9 million

- In addition to the tsunami, CIDA also responded to crises related to a number of ongoing conflicts in Africa. In the Democratic Republic of Congo, CIDA supported UNICEF's efforts to provide emergency water and sanitation assistance, education supplies, and support to victims of sexual and gender-based violence. In Northern Uganda, CIDA supported World Vision Canada in its efforts to provide emergency education for internally displaced children. CIDA support to the United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR) helped tens of thousands of refugees return home to re-establish their lives in Angola and Burundi. CIDA also provided humanitarian and other assistance in response to the tragedy in Darfur, Sudan *(see Box 12)*.
- As the world's fifth largest donor to the World Food Programme (WFP), CIDA provided \$83 million for emergency food aid during 2004–2005, reaching almost 5 million people in Ethiopia, Haiti, Sudan, and in tsunami-affected countries. The tsunami disaster has focused the world's attention on the need to invest more resources in disaster reduction efforts. In 2004–2005, CIDA's \$5 million Disaster Reduction Fund helped support disaster preparedness and reduction programs, including through the International Secretariat for Disaster Reduction, the International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, and the United Nations Development Programme (UNDP). CIDA also supported a special account at the International Monetary Fund (IMF) with a contribution of \$1 million to help disaster-stricken countries cope with the balance of payments problems arising from emergencies.

²⁹ This includes food aid under humanitarian assistance criteria.

Box 10: Canada Assists Survivors of the Indian Ocean Tsunami

In response to the December 2004 Indian Ocean earthquake and tsunami, Canada committed \$425 million over five years, of which CIDA is managing \$383 million. CIDA provided \$37.2 million to the immediate disaster response through support to the UN Flash Appeal, and grants to UN agencies, the Red Cross movement and select Canadian NGOs. A key component of the Government's overall package was a pledge to match funds received by eligible NGOs, which resulted in \$213 million being made available for relief and reconstruction efforts. By March 31, 2005, CIDA's Matching Fund program had disbursed an additional \$88.5 million to eligible NGOs toward such initiatives. Approximately \$133 million has been allocated over the next four years to reconstruction through regular CIDA program channels, together with \$124 million via the Matching Fund program. Overall, funding has supported the following relief activities:

- World Vision Canada distributed non-food items and hygiene kits to more than 70,000 families in Indonesia, Sri Lanka, India, and Thailand, as well as assistance to repair fishing equipment and provide transitional shelter in Indonesia and Sri Lanka.
- CARE Canada distributed household items and shelter materials, and supported a livelihoods clean-up program to help more than 25,000 families get back on their feet. As well, it rehabilitated water access in Indonesia and India, benefiting 100,000 people.
- More than \$18 million was provided to UNICEF which, with support from other donors, enabled it to provide nearly 200,000 women and children with almost 100,000 bed nets to prevent malaria; vaccinate almost 1.1 million children against measles; and distribute approximately 2.6 million iron tablets to 26,000 pregnant women.
- The Canadian Red Cross shipped \$33 million worth of relief supplies, including 200 tonnes of water purification supplies and shelter materials to Sri Lanka, Indonesia, India, and the Maldives; and sent Canadian delegates to the region to help coordinate the disaster response.
- Canada provided \$10.5 million to WFP for food aid rations. WFP used \$9 million to buy food aid and \$1.5 million to support logistics for its distribution. With support from CIDA and other donors, WFP provided food to more than 1.3 million people.
- Oxfam Canada improved water and sanitation in Northern Sumatra and Sri Lanka and enhanced access to shelter and household items for up to 56,000 households.
- In Sri Lanka and Indonesia, Save the Children Canada provided food, shelter, household items, and water purification material to up to 40,000 families, reunified families, and made temporary shelters child-friendly.
- The International Development and Relief Foundation, one of the first NGOs to reach Banda Aceh, Indonesia, supplied drinking water, food, milk for babies, disinfectant, and latrine facilities for 500 families.
- Christian Reformed World Relief Committee reached more than 15,000 people with assistance in emergency health provision, basic livelihood support, and essential non-food items. It also provided more than 2,000 children with educational materials, allowing them to return to school and bringing some stability to their lives.
- As part of Canada's "whole of government" effort, the Canadian Forces Disaster Response Team (DART) was deployed to Sri Lanka. DART medical teams treated approximately 7,628 patients, while engineers produced approximately 3.5 million litres of drinking water.

All told, more than 2 million people have been helped with this assistance, which has reduced mortality and morbidity, met basic needs in health, education, nutrition, water and sanitation, shelter and child protection, and restored livelihoods in fishing and agriculture.

2.1.3 Governance

For CIDA programming related to governance, planned spending for 2004–2005 totalled \$430.5 million, and actual disbursements totalled \$426.4 million.

Strategic Outcome	Priorities/Intermediate Outcomes	Sample Indicators / Immediate Outcomes (SDS 2004–2006)
Improved governance structures and institutional capacity, strengthened civil society, improved peace and security, and enhanced respect for human rights and democracy	<ul style="list-style-type: none">• Promote public service reform and greater use of rules-based systems to govern economic, political, and social affairs• Build democratic institutions and processes that represent and engage all members of society• Support the increased promotion and protection of human rights by institutions, governments, and civil society organizations• Increase attention to conflict prevention, post-conflict reconciliation, peacebuilding, and security	<ul style="list-style-type: none">• World Bank Institute composite indicators for rule of law, government effectiveness, control of corruption, and regulatory quality• Extent of country compliance with international human rights instruments• Number of violent conflicts/threats to security• Proportion of females/males participating in decision-making in peace- and conflict-related institutions, mechanisms, and processes

Introduction

Developing and industrialized countries alike agree that peace and good governance are essential conditions for achieving the MDGs. However, many developing countries are new democracies, still struggling to build their institutions, update their public services, enforce the rule of law, and establish peace and stability. Countries in crisis, where governance has failed, or is at risk of failing, require special attention. It is often in these countries where the challenge of meeting the MDGs is most profound.

Building sound governance and security requires support in a wide range of areas. In 2004–2005, CIDA's programming in support of good governance focused on strengthening democratization, human rights, rule of law, and public sector institutions, as well as on conflict prevention and peacebuilding efforts. A major event during the period under review was the launch by CIDA of Canada Corps (*see Box 11 and Box 20*), now a key focal point for Canadian governance-related assistance.

Key Targets and Results

Promote public service reform and greater use of rules-based systems

- CIDA supported judicial reform in a number of countries. For example, the Agency provided technical assistance in China, through the International Centre for Criminal Law Reform, a Canadian NGO affiliated with the UN, which

facilitated the investigation of more than 35,000 cases of public service corruption. The work of the International Centre is directed at strengthening the rule of law in accordance with international legal and human rights standards. In Bosnia and Herzegovina, training in alternative dispute resolution helped to increase Banja Luka's court efficiency and reduce case backlog (some cases, which had been in the Court pipeline for an average of six to eight years, were resolved in a matter of days). In Mali, CIDA provided \$1 million to support the implementation of a national judicial reform program to strengthen legal institutions, authorities, and systems.

- CIDA continued to help strengthen regional organizations, providing \$5.5 million in overall support to the African Capacity Building Foundation to improve public sector management and public participation in government, as well as public servants' skills in policy analysis, financial management, and accountability. CIDA also supports capacity building for parliamentarians and their staffs. The African Parliamentarians' Network Against Corruption (with CIDA support of \$270,000 in 2004–2005) is developing anti-corruption laws and guidelines for member countries; its success has already attracted funding from other donors.
- Through the Pan-Africa Program, CIDA is strengthening institutions of financial control in Francophone Africa to ensure greater institutional capacity, integrity, efficiency, and accountability in reporting, as well as better fiduciary management of public funds. CIDA also supports the Partnership for Municipal Development to improve living conditions in the cities of central and western Africa through the strengthening of governance, democracy, and basic service provision.
- In 2004–2005 CIDA continued to support public sector reform programs. St. Vincent and the Grenadines has improved its financial governance structure with support from CIDA (more than \$2.3 million in 2004–2005) and has become a regional leader in fiscal reform. Activities have included the passage of a modernized *Financial Act* to ensure greater accountability; decentralization and provision of automated tools for management; and revisions to the *Audit Act* to give greater autonomy to the Office of the Director of Audit.

Build democratic institutions and processes that represent and engage all members of society

- In Tanzania, CIDA supported the establishment of a permanent national voters' registry, which contributed to the registration of 8.5 million voters, over half of whom were women. The project also supported civic and voter education programs that reached one out of every four adults in the country. Other countries receiving election support in 2004–2005 included Ethiopia, Ghana, Mozambique, the West Bank and Gaza, Haiti, Indonesia, Mali, and Ukraine. Some of this support is provided through multilateral partners. For example, through its funding to UNDP, CIDA supports one out of every three parliaments and, on average, one election every two weeks.

- In March 2005, Canada was the first donor to contribute to UNDP's fund to support the African Peer Review Mechanism, a unique process that allows more than two dozen African countries to share and adopt best practices in democracy and political governance, economic governance and management, corporate governance, and socio-economic development.
- The Cambodia Civil Society Initiatives Fund has enhanced the capacity of participating NGOs to provide services to citizens (such as legal services and voter education) and engage the Royal Government of Cambodia on governance reform initiatives. Organizations supported by the project have reported that government agencies have requested training in the areas of human rights and/or democratic development. The project has also contributed to increased legal representation for vulnerable groups and increased representation of women in elected positions.
- CIDA helped the local and cantonal governments in Tuzla, Bosnia and Herzegovina, to build their capacity for an effective participatory planning process. The new process was characterized by broad-based public involvement—a dramatic departure from traditional processes—and has quickly become a model for the country. The increasing number of requests received by the Tuzla project team for information and expertise indicate the level of awareness and interest in these new processes in Bosnia and Herzegovina as well as across the region.

Box 11: Canada Corps and Election Observers in Ukraine

The December 2004 Presidential election in Ukraine proved to be an important accomplishment for democracy in that country. The first round of the election, held in October 2004, was marred with serious violations. International monitors also determined that the run-off election in November 2004 between government candidate Viktor Yanukovich and opposition candidate Viktor Yushchenko was seriously flawed. Responding to the outcome of the November election, Ukrainians rose up in non-violent demonstrations involving approximately 400,000 people in Kiev, with small demonstrations in other centres across the country. The Supreme Court ultimately called for the vote to be re-run.

On December 26, 2004, Viktor Yushchenko was elected President. Nearly 13,000 international election observers were present, including from Canada. As a result, the conduct of the election was substantially closer to meeting international standards, and campaign conditions in the run-up to the voting were considerably more equal than in previous campaigns.

Canada's support to the Ukrainian Presidential election provided the occasion to announce the launch of Canada Corps, a new mechanism which mobilizes Canadians to participate in governance programming abroad (*for details see Box 20*). Nearly 1,000 election observers from Canada supported the December 2004 Presidential election process, including 500 from the Ukrainian Canadian Congress and 463 from Canada Corps. Support for the Canada Corps mission was provided through the \$4-million Electoral Assistance to Ukraine Project. The project, despite the significant risks of a short time frame and political tensions in the country, resulted in a very successful mission.

The Canadian public showed an extremely high interest in the Ukrainian election, and there was an unprecedented level of Canadian public response to solicitation for volunteers for the observer mission. More than 2,000 Canadians were identified with skills and experience needed by international organizations such as the UN and the Organization for Security and Co-operation in Europe (OSCE), and are now on the CANADEM Civilian Reserve Roster from which Canada Corps selects candidates.

Support the increased promotion and protection of human rights

- Consistent with its commitment to support international human rights organizations, CIDA announced its first ever core support (\$5 million for the period 2004–2007) to the Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights (OHCHR). This contribution, combined with support to OHCHR field offices in such countries as Nepal and Colombia, has moved Canada from the 17th to the 8th largest donor to the OHCHR, and recognizes the successful efforts of High Commissioner Louise Arbour to strengthen the mandate and operational capacity of the organization. In 2004–2005, CIDA's increased funding to the OHCHR included \$1 million to support OHCHR human rights monitors in Sudan and to strengthen the capacity of NGOs and UN agencies working in that country to address human rights issues.
- In 2004–2005, CIDA also supported initiatives at the national level to promote and protect human rights. CIDA's support to a review of Malawi's laws was completed during the fiscal year, leading to a more gender equitable legal framework in that country. In Bangladesh, respect for human rights in the juvenile

justice system was strengthened by improving the understanding of children's legal rights, upgrading conditions in detention centres, and piloting systems for diverting juvenile offenders from the mainstream justice system and monitoring their conditions. In Sri Lanka, efforts to secure birth certificates and national identity cards have enabled more than 3,000 people to access their rights, including the right to vote, seek education, and obtain health care.

- In 2004–2005 CIDA also supported civil society organizations that promote human rights through training and institutional support. CIDA supported the Canadian Bar Association's program in Zimbabwe, which provided training in human rights and supported networks such as the Southern African Development Community (SADC) Lawyers' Association to advocate for changes in policies, institutional frameworks and practices. In Central and Eastern Europe, CIDA contributed to the training of 73 trainers on human rights, who influenced more than 500 people from local NGOs; in Central Asia, similar support helped create a network of NGOs working on human rights and the introduction of human rights instruction into classrooms throughout the region.
- CIDA continued to increase integration of human rights principles into programming through the development of training and other tools. CIDA leadership within the donor community and its direct financial support resulted in the convening of a joint donor study on human rights based approaches to development through the OECD-DAC Network on Governance (GOVNET).

Increase attention to conflict prevention, post-conflict reconciliation, peacebuilding, and security

- CIDA supported the African Union (AU) in responding more effectively to emerging conflicts across the continent by funding unarmed military observer missions to Burundi and Comoros, as well as political mediation missions in Côte d'Ivoire, Somalia, and Sudan. In the Great Lakes Region, CIDA supported institution-building and capacity building in peaceful conflict resolution for community groups in Rwanda, Burundi, and the Democratic Republic of Congo.
- CIDA continued to support efforts to reduce the threat of landmines in a number of countries, including Cambodia, where seven more fields were cleared in 2004–2005, allowing more than 4,000 people to return to their land, and Mozambique, where nearly a quarter of a million people benefited from mine clearance and verification activities.
- In Asia, CIDA supported the ongoing Sri Lankan peace process and efforts to limit the impact of protracted conflict situations in the Philippines and Nepal. CIDA support to Nepal's Peace and Development Trust Fund has supported 88 conflict prevention, peacebuilding, and related awareness-raising activities in 39 districts.

- In 2004, CIDA pledged \$250 million in development assistance for the Afghanistan program for 2005–2009, bringing Canada's total allocation since September 2001 to more than \$616 million. Funding to date has contributed to significant achievements, including the democratic election of President Karzai. CIDA's support has made Afghanistan more secure by helping to disarm and demobilize 62,000 soldiers and decommission more than 10,000 pieces of heavy weaponry. CIDA also contributed to rebuilding the livelihoods of Afghans, by supporting a microcredit program, which has provided loans to almost 100,000 clients.

Box 12: Canada Responds to the Tragedy in Darfur, Sudan:

Since October 2003, CIDA has committed over \$11 million through a range of international organizations and NGOs to address the humanitarian needs of the internally displaced populations in Darfur and Sudanese refugees in Chad. As has been noted, CIDA also contributed \$1 million to the UN OHCHR to support its initiatives to protect, promote and defend human rights in Sudan. Additional initiatives supported by CIDA in 2004–2005 included:

- support for deployment of two Canadian police officers to the AU and UN missions in Sudan to assist in preparations for future police deployments designed to build local capacity to protect and promote the rule of law;
- a contribution of \$470,000 to the International Rescue Committee to continue its work with Sudanese youth severely affected by the conflict;
- support to the International Criminal Court to facilitate its investigation of the situation in Darfur;
- support to enhance the AU's capacity to prevent and resolve conflict, as well as support to the peace talks in Nigeria, dealing with the Darfur conflict, where important agreements on security and humanitarian access were signed.

Canada has made further, recent commitments to support peace in Sudan. In April 2005, Canada pledged \$90 million to help consolidate the peace following resolution of the civil war. In May 2005, Canada pledged up to \$170 million to assist the AU Mission in Sudan's (AMIS) efforts in Darfur, including peace talks and peacebuilding initiatives. Overall, Canadian support will engage diplomatic, development, military and police resources in a whole-of-government response to the complex humanitarian emergency.

- The West Africa Peace and Security Initiative, funded by the Canada Fund for Africa (\$15 million over the 2002–2007 period) and managed by CIDA in partnership with DFAIT (*Foreign Affairs*), supported key initiatives in 2004–2005. These included the implementation of the West African Moratorium on small arms and light weapons; the development and delivery of a training program to strengthen West African capacities to engage more effectively in peace support operations; and “an arms for development” program, in which several communities in central Sierra Leone have been certified weapons-free.
- CIDA continued to integrate gender equality in all aspects of conflict prevention, peacekeeping, peacemaking, and post-conflict reconstruction. The Agency also strengthened the capacity of the UN OHCHR through proactive dialogue on

gender equality, encouraging the OHCHR to provide training and tools for dealing with sexual and gender-based violence for governments and civil society groups.

Box 13: West Bank and Gaza—Support for Peace and Sustainable Development

In the Middle East, development assistance has been a central component of Canada's efforts to support a just and sustainable solution to the conflict. In 2004-2005, including exceptional contributions, CIDA provided a total of \$38.26 million for the West Bank and Gaza, Palestinian refugees, and the search for peace in the Middle East.

- Through support from the Federation of Canadian Municipalities, two large municipalities in the Gaza strip (Rafah and Khan Yunis) improved their management and planning processes, as well as democratic practices through local participation. This is particularly important in light of Israel's withdrawal from Gaza.
- In support of the Palestinian presidential elections in January 2005, CIDA deployed 20 elections observers and two senior experts, in addition to funding voter registration and providing ongoing support for women's participation.
- Canada is a lead donor in providing emergency psychosocial counselling to children traumatized by the conflict, and helped develop the National Plan of Action for Palestinian Children.
- CIDA provided \$10 million in support of the multi-donor World Bank Public Financial Management Reform Trust Fund. This exceptional contribution helped to substantially improve the transparency and accountability of Palestinian budget management, while addressing an acute fiscal deficit.
- CIDA responded generously to the UN consolidated humanitarian appeals for the West Bank and Gaza, supporting among others, the activities of United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East (UNRWA), UNICEF and the International Committee of the Red Cross.

2.1.4 Environmental Sustainability

For CIDA programming related to environmental sustainability, planned spending for 2004-2005 totalled \$177.2 million, and actual disbursements totalled \$147.7 million.

MDG Targets:

- **Integrate the principles of sustainable development into country policies and programs, and reverse the loss of environmental resources**
- **By 2015, halve the proportion of people without sustainable access to safe drinking water**
- **By 2020, achieve a significant improvement in the lives of at least 100 million slum dwellers**

Strategic Outcome	Priorities/Intermediate Outcomes	Sample Indicators/Immediate Outcomes (SDS 2004–2006)
Improved environmental sustainability through the protection, conservation, and management of the diversity and integrity of the environment	<ul style="list-style-type: none"> • Support and promote the integration of environmental considerations in countries' policies, programs, and projects, in support of the achievement of the MDGs • Contribute to increasing capacities to address environmental issues such as desertification, climate change, and water and sanitation in ways that reflect the priorities and interests of poor women, men, girls, and boys 	<ul style="list-style-type: none"> • Number of initiatives incorporating sustainable, integrated water resource-management approaches, leading to an increase in the proportion of people with access to safe water and sanitation • Number of policies, programs, and projects addressing climate change, leading to a decrease in carbon dioxide emissions • Number of initiatives integrating sustainable land management approaches leading to an increase in the proportion of land covered by forest; land area protected to maintain biological diversity; and the proportion of people with access to secure tenure of land

Introduction

Economic growth, public health, and social peace all depend on a stable and functioning ecosystem. Developing countries are struggling with a number of major challenges to the sustainability of their natural resource base, including desertification, climate change, deforestation, vulnerability to natural disasters, and the unregulated exploitation of resources. For the poor, whose livelihoods often depend directly on soil, water, and air, environmental damage can be disastrous.

In 2004–2005, CIDA continued to support a range of initiatives in support of environmental sustainability, and accomplished particular progress through measures aimed at ensuring CIDA's compliance with the *Canadian Environmental Assessment Act* (CEAA) and the *Cabinet Directive on the Environmental Assessment of Policy, Plan and Program Proposals*. CIDA's strengthened performance in the area of environmental sustainability provides a good example where CIDA took active and significant steps to respond to the findings of an external audit, conducted in 2004 by the Commissioner of the Environment and Sustainable Development, which had found weaknesses in CIDA's existing approaches (*see Annex VI for details*).

Key Targets and Results

Support and promote integration of environmental considerations

- CIDA supported its partners' efforts to regulate and protect their environment in 2004–2005. For example, the World Fisheries Trust and its Brazilian partners are working closely with local communities along the Sao Francisco River to establish fisheries regulations and management processes to ensure sound river management, a pollution-free environment, and sustainability of the fisheries. In Vietnam, CIDA-funded technical assistance has helped the Ministry of Natural

Resources and Environment to develop statutory instruments, including a National Strategy for Pollution Prevention.

- CIDA support to the Ombudsman in Peru (\$506,000 in 2004–2005) is enabling it to review and advise on an increasing number of cases of environmental conflicts between local communities and the mining and hydrocarbon industries. In Africa, the Nile Basin Initiative (\$26.6 million from 2001 to 2007) brings the countries within the Basin together to jointly manage their shared water resources in order to promote socio-economic development and ensure environmental sustainability.
- Building capacity through training and information sharing is key to the development of appropriate policies and laws. Training and research activities sponsored by the Economy and Environment Program for Southeast Asia have increased the capacity of 550 participants to improve the design and implementation of policies affecting environment in the region. In West Africa, CIDA supports improved data gathering for planning and programming through the Regional Agrhyet Centre, which collects and disseminates data on climate change.

Contribute to increased capacity to address environmental issues in ways that reflect the priorities and interests of the poor

- Approximately 52 percent of all CIDA support to environmental sustainability is directed through multilateral organizations and funds, including the United Nations Environment Programme (UNEP) and the Global Environment Facility (GEF). CIDA contributed \$39.7 million to the GEF's \$1.1-billion fund to support approximately 200 biodiversity projects. These projects have supported more than 1,200 protected areas, covering more than 250 million hectares, and representing 15 percent of the total terrestrial land area protected globally. Canada was the first and principal donor to contribute to the GEF's \$10-million Least Developed Countries (LDC) Fund, which was designed to help LDCs adapt to the challenges of climate change.
- Assistance to help communities cope with climate change is a priority for CIDA. In 2004–2005, CIDA helped strengthen soil conservation in countries affected by desertification, such as Malawi, where soil conservation has improved through the adoption of agroforestry techniques by more than 120,000 farmers. CIDA also assisted countries dealing with carbon emissions. In China, enterprises are applying cleaner production and waste management technologies, and companies in Jiangsu are achieving sustained cost reductions of 20 percent or more. In Ethiopia, water harvesting and institutional support projects in Tigray and Amhara provinces are building local capacity to cope in drought conditions by better managing water resources for agricultural development and food security.
- Assistance to manage critical environmental threats is provided at both the community and regional levels. The Africa Stockpiles Program, implemented by the World Bank, became operational in 2004–2005 and is working to clean up

obsolete pesticides across Africa and prevent recurrence by raising awareness and enhancing pesticide management skills. In Ukraine, ongoing assistance to the Chernobyl Shelter Implementation Plan is supporting the decommissioning of the nuclear power plant and helping to ensure that no further accidents will jeopardize the environment or human safety.

- To comply with the CEAA and the *Cabinet Directive on the Environmental Assessment of Policy, Plan and Program Proposals*, environmental assessments were carried out on all of CIDA's new programs and applicable projects during 2004–2005. CIDA's Implementation Directive on Strategic Environmental Assessment of Policy, Plan and Program Proposals (effective on September 1, 2004) sets out measures by which CIDA ensures compliance with the Cabinet Directive. These measures include a management system and accountability structure to ensure that all proposals are reviewed for potential environmental effects, as well as a tracking system to ensure consistent and efficient reporting, the collection of quality data, and monitoring of compliance. The Agency has also developed a guidance handbook and provided training to strengthen internal capacity in terms of strategic environmental assessment.

2.2 Enabling Results: Effective Strategies for Sustainable Development

Enabling results—the optimal choice of partners, priorities, types of programming, and methods of collaboration—are the strategies that help CIDA build an effective and results-oriented program of development cooperation. They are grounded in CIDA’s 2002 policy statement, *Strengthening Aid Effectiveness*, which is based on the principles of local ownership, improved donor coordination, stronger partnerships, greater coherence between aid and non-aid policies, and taking a results-based approach. These principles increasingly underlie development cooperation internationally.

In its 2004–2005 RPP, CIDA indicated that it would focus on eight of its enabling results over the next three years, as follows:

- new programming approaches and funding modalities applied;
- policy-based programming and increased policy coherence between CIDA and Canadian partners;
- facilitation of local ownership;
- consensual and collaborative partnerships established between CIDA, other donors, recipient countries, and partners;
- appropriate sectoral and thematic focus;
- appropriate geographic focus;
- engaged Canadians; and
- institutional strengthening of CIDA’s partners.

The Agency also outlined its continued intention to achieve appropriate balance between directed and responsive programming.³⁰

2.2.1 Appropriate Programming Orientation

New programming approaches and funding modalities applied

In its 2004–2005 RPP, CIDA indicated that, over the next three years, it would undertake the following:

- implement new program-based approaches, where appropriate;
- continue to advocate for their greater use at multilateral institutions such as development banks; and
- continue to share research and lessons learned in this area.

Like other donors, in 2004–2005 CIDA continued to make progress toward the implementation of program-based approaches (PBAs). This type of approach

³⁰ While the eight enabling results identified above were featured in the core text of the 2004–2005 RPP, the focus on appropriate balance between directed and responsive programming appeared in an annex.

complements CIDA's traditional investments in stand-alone projects with support provided to more comprehensive programs, developed by partner countries and supported by several donors in cooperation, in selected countries. PBAs better enable CIDA to fund programs and priorities set out by partner countries on a more comprehensive basis in their national development plans or poverty reduction strategies. The shift toward the increased use of PBAs is one of the key elements of CIDA's aid effectiveness strategy.

In 2004–2005, CIDA continued to work with counterparts in Africa, Asia, and the Americas to find the most effective mechanisms for working collaboratively through PBAs. At present, the Agency is supporting or developing more than 50 program-based investments, mainly in Africa. In March 2005, development partners, donors, and developing countries from all over the world, including CIDA, adopted the Paris Declaration on Aid Effectiveness, which includes a commitment to increase the use of PBAs.

During the year under review, CIDA developed or began to implement several new initiatives. These included contributions to the health and education sector-wide approaches (SWAp) in Mali, contributions to education in Honduras, Kenya, and Zambia, a contribution to an HIV/AIDS pooled fund in Mozambique, and contributions of budget support for poverty-reduction in Ethiopia and Mozambique. In Tanzania, the government is leading a collaborative government–donor effort to develop a Joint Assistance Strategy that will serve as a framework for all donors for coordinated, harmonized support to the National Strategy for Growth and Reduction of Poverty. CIDA intends to align its programming in Tanzania with the new strategy (*see Box 18*).

Box 14: A Primer on New Programming Approaches

PBAs constitute a different way of engaging with CIDA's partners, compared with traditional project-based approaches. A program-based approach gives greater emphasis to the following four key elements:

- leadership by the host country or organization;
- a single program and budget framework for all partners, including the donors;
- donor coordination and harmonization of procedures; and
- efforts to increase the use of local procedures over time with regard to program design, implementation, financial management, monitoring, and evaluation.

A program-based approach is a way of engaging in development based on the principle of coordinated support³¹ for a locally-owned program of development. Where conditions warrant, this approach not only promotes greater aid effectiveness directly but also contributes to building local capacity which is itself a key contributor to sustainable development. Increasingly, funding for PBAs is being provided through joint funding modalities such as pooled funding (i.e. donors contribute their funds to a common fund) and direct budget support (i.e. funds are transferred directly to a government to be spent as part of its own programming system), which require a partnered approach to management. CIDA also participates in SWAp, where support is directed to comprehensive, locally owned programs that encompass an entire sector.

³¹ As defined in *Harmonising Donor Practices for Effective Aid Delivery*, DAC Guidelines and Reference Series, Box 1.1, p.19, Copyright OECD 2003, <http://www.oecd.org/dac/effectiveness>.

In addition to working with partner countries and other donors, CIDA has also continued to advocate for greater use of PBAs and joint funding modalities by regional and multilateral institutions. For example, through its Pan-Africa Program, the Agency has encouraged donors wishing to support the AU to use joint funding as a mechanism and to share common principles of engagement. Nine donors have agreed with the approach. CIDA also continues to encourage financial institutions, such as the regional development banks, to participate in more multi-donor activities. With strong support from CIDA, the African Development Bank has increased direct budget support, from five percent in 1989 to 25 percent currently. In 2004, the Bank also adopted guidelines on PBAs.

Learning from experience has remained an important focus for CIDA in implementing PBAs. CIDA is one of the most active members of the international Learning Network on Program-Based Approaches. The Agency helped to organize the third annual forum of the network in June 2004 in Tokyo and continued to host the network's extranet site, devoted to international exchange of research and experience on PBAs. Internally, the Agency is also strengthening its capacity. Over the past year, an Agency working group completed a new working tool, the *Operational Guide on Direct Budget Support and Pooled Funding to Recipient Countries*. This guide responds to the new programming trends, and to Treasury Board of Canada requirements to develop tools and processes that will assist staff in planning and managing all aspects of PBAs.

The effective management of risk remains an important aspect of PBAs. Because this type of aid is usually based on partner country priorities and administrative systems, all initiatives have stringent accountability and risk management aspects built into them, and they are often accompanied by related capacity-building assistance. For example, in Nicaragua, CIDA is helping the government build its capacity to administer and account for program delivery, address concerns of corruption, and improve equity and efficiency through its Program-based Approach Facilitation Fund.

Policy-based programming and increased policy coherence between CIDA and Canadian partners

In its 2004–2005 RPP, CIDA indicated that, over the next three years, it would continue to participate actively in the following:

- interdepartmental committees involving other Canadian government partners;
- donor groups, governing bodies, and other international venues; and
- ongoing policy dialogue with developing country partner governments and institutions.

Development assistance is only a small part of the resources that flow to developing countries, along with investment, trade, and remittances from citizens working overseas. In support of effective development assistance, CIDA works closely with other government departments to help ensure that policies adopted by the Government of Canada work together in a coherent fashion. The Agency also works with international

institutions, donors, and developing country partners to support approaches that reinforce common objectives.

In 2004–2005, interdepartmental coordination was particularly important in CIDA's programs in countries experiencing conflict or political crisis, including Zimbabwe, Côte d'Ivoire, Colombia, Sri Lanka, Afghanistan, Sudan, and Haiti (*see Box 15*). The year saw regular meetings of the interdepartmental committee on Sudan, and the interdepartmental strategy for the Democratic Republic of Congo was developed by CIDA, DFAIT (*Foreign Affairs*) and Canada's Special Envoy to the Great Lakes Region, with collaboration from the Privy Council Office, National Defence, the Department of Finance, DFAIT (*International Trade*), and Citizenship and Immigration Canada. Interdepartmental collaboration has also been critical on economic issues. CIDA worked closely with the Department of Finance on the Canadian Debt Initiative and on Canada's response to the United Kingdom's Commission for Africa. Through Canada Corps, CIDA is working closely with numerous government departments to ensure a comprehensive and coherent approach to supporting governance in developing countries, transition countries, and fragile states.

In order to work effectively and coherently with Canadian and other partners, CIDA also requires good coordination of its own internal processes. Within CIDA, such coordination is facilitated through a range of working groups, project teams, and committees involving participants across all branches. For example, applications for funding from Canadian partners—volunteer organizations, private sector groups, and other associations—are regularly assessed against CIDA's main program priorities. The Agency also has mechanisms in place to ensure that proposals are evaluated in terms of their compliance with crosscutting environmental sustainability and gender equality policies.

In 2004–2005, CIDA's commitment to policy-based coherence and to close collaboration with other government departments was also clearly reflected in its intensive participation in the International Policy Review. Through this process, the Agency successfully negotiated a "whole of government" approach to policy coherence in support of global poverty reduction, which is now reflected in the 2005 IPS.

Box 15: A Special Leadership Role for Canada in Haiti

With the departure of President Aristide on February 29, 2004, the UN Security Council deployed an interim multinational force to re-establish order. Approximately 530 Canadian Forces personnel were deployed with this force in 2004. However, stability was threatened, and reconstruction efforts undermined. On June 25, 2004, the UN Mission for the Stabilization of Haiti, a force of more than 1,600 civilian police, commanded by a Canadian RCMP superintendent, and approximately 6,700 Brazilian soldiers, assumed security and reconstruction duties.

The civilian authority, in partnership with the international community, developed the Interim Cooperation Framework (ICF) to cover the 2004–2006 period. Canada committed \$180 million to support the ICF, which included \$26 million for the deployment of 100 police officers and \$154 million to support the following:

- Governance: security, police, disarmament, justice, penitentiaries, human rights, the electoral process, and national dialogue;
- Economy: reinforcement of institutional capacity, local development;
- Economic recovery: electricity, rapid job creation, microfinance, agriculture, and protection and rehabilitation of the environment;
- Access to basic social services: water and sanitation, health and nutrition, and education.

In addition, Canada contributed to the payment of arrears at the World Bank and paid Haiti's fees to join the Caribbean Development Bank; CIDA and DFAIT (*Foreign Affairs*) are developing approaches to mobilize the efforts of Haitian-Canadians to support the ICF; and Canada, with leadership from CIDA, is assuming the lead on the pilot project in Haiti by the OECD-DAC to apply the principles of aid effectiveness in fragile states. Canada is playing a major role in the coordination of the implementation of the ICF. The Government of Canada has appointed the Honourable Denis Coderre as Special Advisor for Haiti, to lead the overall effort.

Canada's support for Haiti has rested significantly on cooperation and policy coherence between CIDA, and Canadian and other partners. Canada's approach to its assistance program in Haiti involves close coordination between the major players, CIDA, DFAIT (*Foreign Affairs*), and National Defence. Overall, some 50 departments and agencies of the Government of Canada met to coordinate their efforts.

CIDA's focus on policy-based coherence and cooperation is not only key within Canada, but also internationally and in its relations with developing country partners. CIDA is an active participant in various international institutions, donor groups, and consultative forums. Through its participation in these forums, CIDA is helping to strengthen capacities for effective development assistance.

For example, in 2004–2005, CIDA contributed significantly to the strengthening of partner institutions in the UN development system, both through participation as Canada's shareholder on institutional governing boards, as well as through work with the institutions themselves to improve their accountability, results, priorities, and performance. This included work directly with the UN Secretariat and with the United Nations Development Group (UNDG) to strengthen UN country teams through improved coherence, coordination, and capacity.

In October 2004, as chair, Canada also hosted the second International Meeting on Good Humanitarian Donorship (GHD) in Ottawa. The meeting focused on outreach and advocacy related to the principles and good practice for humanitarian assistance

worldwide. Through Canadian political and financial support, a framework for humanitarian action has successfully been integrated into the OECD-DAC peer review process for at least the next two years. This will be a key accountability tool for measuring donor progress on the GHD principles and practices.

CIDA is committed to working closely with its developing country partners, including by increasing its availability to engage in dialogue, as well as through decentralization efforts. For example, during the period under review, discussions with donors and the Government of Ethiopia enabled CIDA to play a major role in developing common policies on debt, food security, harmonization of aid, public sector reform, and many other issues. Participation in the Bangladesh Development Forum and Consultative Group has given Canada the opportunity to encourage discussion on sensitive issues such as corruption and human rights. In Honduras, CIDA's decentralized program of sector specialists and technical staff, known as Pro-Mesas, participates in information sharing and joint programming with the Government of Honduras, other donors, and specialists. CIDA also supports its Canadian partners when policy dialogue is part of a larger project they are implementing with their developing country counterparts (*see Box 16*).

Box 16: Canadian Nursing Association—A Policy Dialogue with Governments

The partnership program of the Canadian Nursing Association aims to strengthen nursing and nursing associations for the advancement of global health and equity. Nurses in developing countries (predominantly female and providing the majority of health services) have been largely bypassed in terms of policy development on health issues.

As a result of the Canadian Nursing Association partnership, nurses are actively influencing policies toward the improvement of their professional practice environments and health outcomes. In Ethiopia and Vietnam, where the associations have previously had no input into policy-making, representatives of the national nursing associations are now invited to participate in the national health sector planning exercises. Indonesian partners report a strong collaboration with the ministries of health and education in terms of policy development. Latin American partners are also active in the development of national health strategies.

Facilitation of local ownership and untying of aid

In its 2004–2005 RPP, CIDA indicated that, over the next three years, it would continue to undertake the following:

- support partner country Poverty Reduction Strategy Papers (PRSPs) and national development plans;
- support community-based approaches that build local capacity;
- support decentralization to encourage greater participation in governance at the grass-roots level; and
- untie Canadian aid.

Development is not sustainable if it is not based on locally defined priorities; local ownership is therefore a key element of all CIDA programs. The goal for developing countries is to define national development strategies, such as PRSPs, that are country-driven, results-based, focused on meeting the needs of the poor, partnership-oriented, and

involve broad-based popular participation. CIDA aligns its program strategies with these plans, to ensure that Canadian aid is based on the needs and priorities expressed by developing countries themselves.

CIDA often provides support for governments to develop their national development plans. For example, in 2004–2005, technical assistance from CIDA supported public consultations in Indonesia that informed and helped to articulate the country's national development plan. In other contexts, CIDA supports local ownership by building local capacity. In Egypt, Ghana, and Senegal, Canada played a major role in supporting these governments to integrate gender equality dimensions in key national legislation and policies. In Africa, CIDA's ongoing support for the process associated with the NEPAD—a made-in-Africa plan to end Africa's marginalization and put it on the road to sustainable development—ensures that Canadian assistance is grounded in African priorities, and supports African programs and institutions.

In 2004–2005, support for the decentralization programs of partner countries continued to constitute another key means for CIDA to promote local ownership. For example, in Honduras, CIDA supported the Mamuca Project, which worked with five municipalities from the centre of the Atlantida, in the north of the country. This project focused on reinforcing local management capacity; ensuring the participation of civil society in municipal business; and supporting efforts at decentralizing the management of natural resources, health, and education. Similarly, in Ghana, CIDA is providing support for implementation of the National Decentralization Action Plan, through improved implementation of District Development Plans by District Assemblies in Northern Ghana. This project is aimed at reducing poverty in the 24 northern and poorest districts of Ghana.

Box 17: The Multiplier Factor—Building Local Capacity at the Community level

CIDA recognizes that achieving local ownership often requires investments in community-based approaches and capacity building at the grass-roots level. In 2004–2005, CIDA supported its partners' efforts to build such capacity, both in government and in civil society organizations. The following is a cross section of examples of this support:

- In **Zambia**, CIDA's cooperation programs, especially in health and education, have a high level of engagement with local government units. The overall program framework is linked to Zambia's Poverty Reduction Strategy and is concentrated in key sectors that are local priorities. It also strongly promotes prudent fiscal management and accountability.
- In **Cambodia**, a CIDA-supported HIV/AIDS project is being implemented through partnerships between World Vision, various levels of the Ministry of Health, and AIDS organizations. The collaboration involves the participation of ministry staff, the adoption of ministry guidelines, and the successful handing over of project activities to government and other partners at the conclusion of this component of the project.
- In **Ecuador**, the Canada-Ecuador Development Fund, which has delivered the bulk of CIDA's bilateral program for nearly 15 years, has developed such a high level of professionalism and expertise that it can deliver more programming than CIDA can fund. It is now in the process of transforming itself from a CIDA bilateral project to a legally constituted not-for-profit institution that can attract funding from a variety of donors.
- In **the Balkans**, applicants seeking funding through a Local Development Fund associated with CIDA's Local and Cantonal Governance Coop Phase II Project in Bosnia, received training and assistance in developing their proposals. The partnerships formed in these projects enabled participants to share their newly acquired skills at the municipal level and within the local university.

Consistent with the principle of local ownership, Canada also remained committed in 2004–2005 to increased untying of Canadian aid. The requirement that aid funds be used for procurement in the donor country undermines aid effectiveness. Tied aid is often more costly than untied aid, and is not conducive to the development of local capacity.

In 2002, Canada adopted a new policy on the untying of official development assistance, which was in line with the agreement reached at the OECD-DAC on the mandatory untying of most aid to LDCs. Assistance programs for non-LDC countries now base decisions for tying or untying of aid on aid effectiveness principles and on specific strategic considerations. Canada's 2002 policy is expected to result in a greater untying of aid over time. Canada's untying ratio increased considerably between 2000 and 2004 (*see Table 6*). It will take several more years to assess the overall effect of the 2002 policy decision. That said, it may be noted that CIDA's practices in geographic programs have changed, favouring the greater untying of aid, as a result of principles of aid effectiveness supporting PBAs. In 2004–2005, more than 64 percent of Africa Branch's disbursements, excluding figures for the CFA, were in untied program components.

Table 6: Untying Status of Canadian ODA

	2000	2001	2002 ³²	2003	2004
% of untied Canadian aid	24.9%	31.7%	61.4%	52.6%	57%

Consensual and collaborative partnerships established between CIDA, other donors, recipient countries, and partners

In its 2004–2005 RPP, CIDA indicated that, over the next three years, it would undertake the following:

- implement its new *Action Plan to Promote Harmonization*, working with developing country partners, other donors and within the Agency itself;
- continue to pursue opportunities for the harmonization of procedures, issues, and mechanisms;
- continue to pursue regional cooperation activities; and
- continue to pursue new types of partnerships, including delegated cooperation.

CIDA's approach to sustainable development rests in a fundamental way on the concept of partnership. Increasingly, donors—including CIDA—are focused on strengthening the capacity of developing countries to assume greater control over their own development, and are taking on the role of partners rather than executors of development programs and projects. A key aspect of this approach is an emphasis on the harmonization of aid, which contributes to reducing inefficiencies, building partner country capacity and maximizing the impact of aid.

CIDA has taken an active role on the harmonization of aid within the donor community. In its 2002 policy *Strengthening Aid Effectiveness*, CIDA committed to pursuing greater coordination with other donors. This commitment was reiterated in the Rome Declaration on Harmonization in 2003, and was made concrete in CIDA's *Action Plan to Promote Harmonization*, approved in September 2004. In March 2005, further progress was achieved through the Paris Declaration on Aid Effectiveness, when specific commitments were made by CIDA, other donors, and developing country partners in such areas as managing for results, channelling funds through partner country budgets and systems, using program aid, undertaking joint missions, and coordinating technical assistance.

Despite the relative newness of CIDA's *Action Plan to Promote Harmonization*, the Agency has already achieved significant progress, including by designating focal points and technical support services within the Agency; obtaining TBS approvals for procedures needed to participate in pooled funding; strengthening field presence to increase opportunities for joint programming; participating in joint analyses and

³² The percentage of untied aid in 2002 stands out as it reflects the considerable debt forgiveness that was granted to Heavily Indebted Poor Countries that year.

evaluations; and increasingly aligning its disbursements with partner government systems once due diligence requirements have been met. While challenges and risks remain with regard to harmonization efforts, CIDA is continuing to incorporate lessons learned into its own approaches and to share these with its partners.

In addition to strengthening its own approaches, in 2004–2005, CIDA worked with a range of developing country partners to build their capacity for harmonization and alignment. For example, in Jamaica—which is a pilot country for a World Bank-sponsored harmonization program—CIDA pursued a harmonized approach to providing reconstruction assistance through the Office of National Reconstruction, and is seeking to partner with other donors in Jamaica’s new programming focused on legal and judicial reform. In Ethiopia, CIDA has played an important role in helping the government to develop its harmonization action plan. CIDA also works with regional organizations, such as the Special Partnership for Africa, to support efforts related to budget and sector support, and to examine the role of global funds in mobilizing resources. CIDA has provided further support for harmonization efforts in countries as diverse as Vietnam, Kenya, Nicaragua, Haiti, Mozambique, and Tanzania, where CIDA intends to participate in the Joint Assistance Strategy currently under development.

CIDA has continued to pursue new types of partnerships and approaches to funding in support of effective aid programming. In this context, CIDA has cooperated with other donors in a variety of innovative arrangements, including “delegated cooperation,” where one bilateral donor channels funding through the program of another. For example, CIDA continues to manage Swedish funds in support of the Women’s Empowerment Fund in Guatemala and, in Malawi, the United Kingdom has invested in two CIDA projects in gender equality and economic literacy, effectively doubling the funding for these two projects.

CIDA’s partnerships can also give rise to important catalytic opportunities, which the Agency will continue to identify and cultivate. For example, as the first bilateral partner to provide multi-year, program-level grant funding to the OSCE, CIDA was able to act as a catalyst for an additional US\$3 million during 2004 for its Environment and Security Initiative. Similar catalytic opportunities may also arise between CIDA programs—for instance, where initiatives originated by Canadian NGOs can serve as pilots for much larger programs. In 2004–2005, CIDA’s Africa Branch identified the University of Saskatchewan’s Training for Health Renewal Project in Mozambique, a program funded by Canadian Partnership Branch, for bilateral funding. From 1998 to 2005, the Canadian Partnership Branch contributed \$4.3 million to the project.

Finally, the development of collaborative partnerships with Canadian partners is clearly a key aspect of CIDA’s work. In 2004–2005, the Agency continued to devote significant effort in this area including, for example, by conducting a series of outreach activities with voluntary and private sector partners on its Voluntary Sector Program Management Framework and Cost-Sharing Policy. CIDA also regularly participates in annual general meetings of Canadian partner organizations and knowledge-sharing events with organizations such as the Canadian Council for International Cooperation.

At the same time, 2004–2005 did present some challenges for CIDA and its Canadian partners. The launch of a call for proposals for the NGO Project Facility (NPF) and the Environment and Sustainable Development Program (ESDP) was deferred while these programs were being evaluated. Many of CIDA's partners interpreted this deferral as signal that CIDA no longer valued their relationship with them. The evaluation provided CIDA with valuable information regarding the contribution of small and medium-sized NGOs to achieving the Agency's overall goal of poverty reduction. This evaluation confirmed that small NGO partners in particular offer many opportunities for Canadians to get involved. The evaluators also concluded that changes must be made to both the NPF and ESDP. In light of this evaluation, and also the new directions set out in the April 2005 IPS, CIDA will review its partnership programs with a view to promoting excellence and innovation in development cooperation.

Box 18: Harmonization Case Study—Tanzania

Tanzania was one of the first countries to produce a Poverty Reduction Strategy (PRS) in 2000. The strategy has provided donors with an opportunity to collaborate on a number of fronts. These include establishing a budget support facility that provides flexible, predictable resources for priority sectors identified in the strategy, as well as funding a number of SWApS in health, education, and local government reform. Considerable progress has been made in harmonizing programming and procedures. However, problems remain in the disbursement of resources outside the government exchequer system, undermining transparency and accountability. The continued existence of numerous parallel donor systems, in areas such as procurement, reporting, monitoring, and project management, also places heavy burdens on the Government of Tanzania.

In January 2005, Tanzania issued its second PRS for the 2005–2010 period, the National Strategy for Growth and Reduction of Poverty. The government intends to take leadership in coordinating donor assistance to the strategy through a Joint Assistance Strategy (JAS). The JAS will attempt to take harmonization to another level by streamlining consultation, follow-up, and implementation mechanisms, as well as by promoting the rationalization of donor activities. CIDA fully supports the Government of Tanzania's efforts and will adjust its own program of assistance accordingly.

CIDA is a full participant in the harmonization discussions in Tanzania, particularly through the forum of the Development Partners Group. The Agency has taken the lead within the donor community on certain programs, including as chair for the donor group for the Primary Education Development Program. CIDA is preparing its own assistance program to support greater harmonization of aid in Tanzania, gradually phasing out most of its traditional project assistance, and investing more in pooled, budget-support, or government-executed mechanisms, such as the following:

- the Primary Education Development Program (SWAp);
- the Financial Sector Deepening Program (basket fund);
- the Poverty Reduction Budget Support initiative; and
- the HIV/AIDS Quick Start Program (government-executed).

These approaches aim to increase local ownership, reduce transaction costs, and increase sustainable impact. However, greater reliance on local institutions and systems, especially in fiduciary management, entails a level of risk. CIDA recently completed a full analysis of the risks inherent in budget support to Tanzania, and will be incorporating the results of that study into its strategy for program management.

2.2.2 Appropriate Sectoral and Thematic Focus

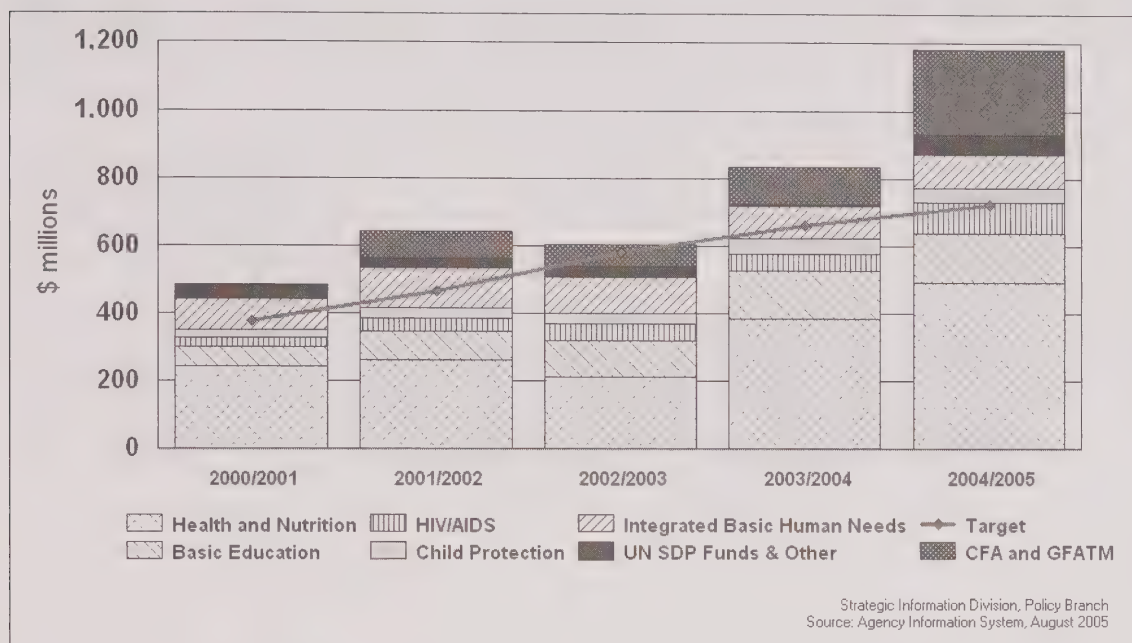
In its 2004–2005 RPP, CIDA indicated that, over the next three years, it would undertake the following:

- reduce the number of sectors and themes within which it works;
- implement the social development priorities; and
- implement the new policies on agriculture/rural development and pro-poor private sector development.

Since the release of CIDA's policy on *Strengthening Aid Effectiveness*, the Agency has been working to reduce the number of sectors and themes in which it works. Most country programs have concentrated their efforts. For example, the Zambia program has reduced its program from eight priority areas to two, and the Egypt program now focuses on basic education and employment / small enterprise development. In addition, programming in some countries has been focused out of necessity. In Zimbabwe, all Canadian aid funding to the government has been suspended, but CIDA still supports civil society organizations working in HIV/AIDS, gender equality, environment, food security, human rights, democracy, and good governance. Civil unrest in Côte d'Ivoire has also led CIDA to concentrate its efforts on support to rule of law, democracy, and human rights.

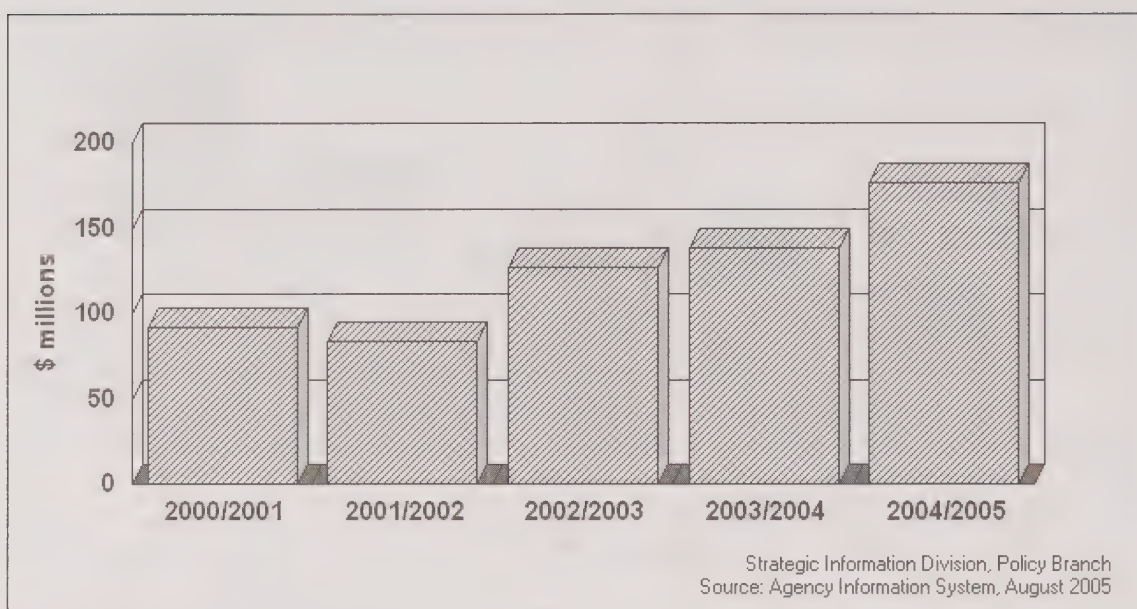
In 2000, CIDA announced its intention to focus on the four SDPs of basic education, health and nutrition, HIV/AIDS, and child protection, with gender equality integrated throughout. The Agency made a commitment to double spending in this sector by 2005. Chart 5 illustrates how this commitment has been met, and that the Agency in fact surpassed its original spending target of \$2.8 billion, reaching a total investment of \$3.2 billion.

Chart 5: Actual Disbursements for CIDA's Social Development Priorities



In addition to its focus on the SDPs, the Agency continued to make important progress in other sectors. The 2004–2005 fiscal year marked the first full year of implementation for CIDA's policies on agriculture and rural development, and pro-poor private sector development. With regard to agriculture, overall spending continued to increase in 2004–2005 (see *Chart 6*), reflecting the sector's importance to poverty alleviation and economic development. At the same time, as has previously been noted, a re-balancing of priorities within the Agency meant that the Agency did not meet the spending target originally set out in its 2003 policy *Promoting Sustainable Rural Development Through Agriculture*; however, the renewed directions for Canada's aid program developed through the International Policy Review process and the IPS provide a framework within which the Agency will continue to invest in both agriculture and rural development, and private sector development initiatives.

Chart 6: CIDA's Actual Disbursements in Agriculture



CIDA will continue to concentrate its assistance in key sectors. In 2004–2005, through participation in the International Policy Review, CIDA re-affirmed its intention to continue to focus Canada's aid program on a limited number of sectors in order to better respond to partner country priorities, and to maximize the impact of Canada's assistance. As set out in Canada's April 2005 IPS, Canada's aid program will focus on five key sectors: good governance, health (including HIV/AIDS), basic education, private sector development, and environmental sustainability. In terms of thematic focus, the Agency will continue to assign high importance to gender equality, which will be systematically and explicitly integrated across all programming. Environmental sustainability is identified as a priority sector of work, and also represents a crosscutting theme to be integrated into decision making throughout Canada's development cooperation efforts.

2.2.3 Appropriate Geographic Focus

In its 2004–2005 RPP, CIDA indicated that, over the next three years, it would undertake the following:

- concentrate new resources on a select group of poor countries identified as countries of concentration;
- enhance its presence in a small number of countries and institutions in Central and Eastern Europe; and
- seek new opportunities to concentrate programming through a review of its development relationships with maturing countries in conjunction with Canada's broader economic, strategic, and social relationships with each country.

In 2004–2005, CIDA continued to concentrate its programming based on the needs and ability of partner countries to use aid effectively. In 2002, the Minister of International Cooperation identified an initial list of nine countries of focus which would receive a greater share of incremental funds provided through the International Assistance Envelope (IAE): Bangladesh, Bolivia, Ghana, Ethiopia, Honduras, Mali, Mozambique, Senegal, and Tanzania. The following year, resources began to shift toward these countries, both from the bilateral program and in project proposals from CIDA's Canadian partners. In 2004–2005, spending continued to demonstrate concentration of resources on these nine countries (*see Chart 7*).

In 2004–2005, CIDA's Central and Eastern Europe Branch continued to narrow its geographic focus on six priority countries, directing 70 percent of its aid funds to Bosnia and Herzegovina, Georgia, Russia, Serbia and Montenegro, Ukraine and Tajikistan. CIDA also saw several countries graduate from its aid program. In May 2004, eight Central and Eastern European (CEE) countries joined the European Union (EU). CIDA had aid cooperation programs with seven of these eight countries.³³ As of April 1, 2005, CIDA aid to these countries had ended, with the exception of the flagship Official Development Assistance for Central Europe (ODACE) Program. The ODACE project has assisted these countries to establish their own national ODA units. This capacity-development project component ended in May 2005. Through trilateral cooperation under the second project component that began in 2004–2005, CIDA is contributing matching funds along with monitoring, evaluation and other assistance, to four of the eight CEE partner countries in support of their development projects in Asia, Africa and Eastern Europe. In addition to the graduation of the seven CEE countries, Canada's aid programming with Thailand and Malaysia also terminated in 2004–2005. Canada's experience with graduation strategies has provided useful lessons, which CIDA will take into account in its future efforts to concentrate Canada's aid program (*see Box 19*).

³³ The eight countries which acceded to the EU, were the Czech Republic, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Poland, Slovakia and Slovenia. CIDA had aid programs with all of these countries, except Slovenia. CIDA provided funding through its ODACE program to all eight.

Box 19: Concentrating Canada's Aid—Applying Lessons Learned

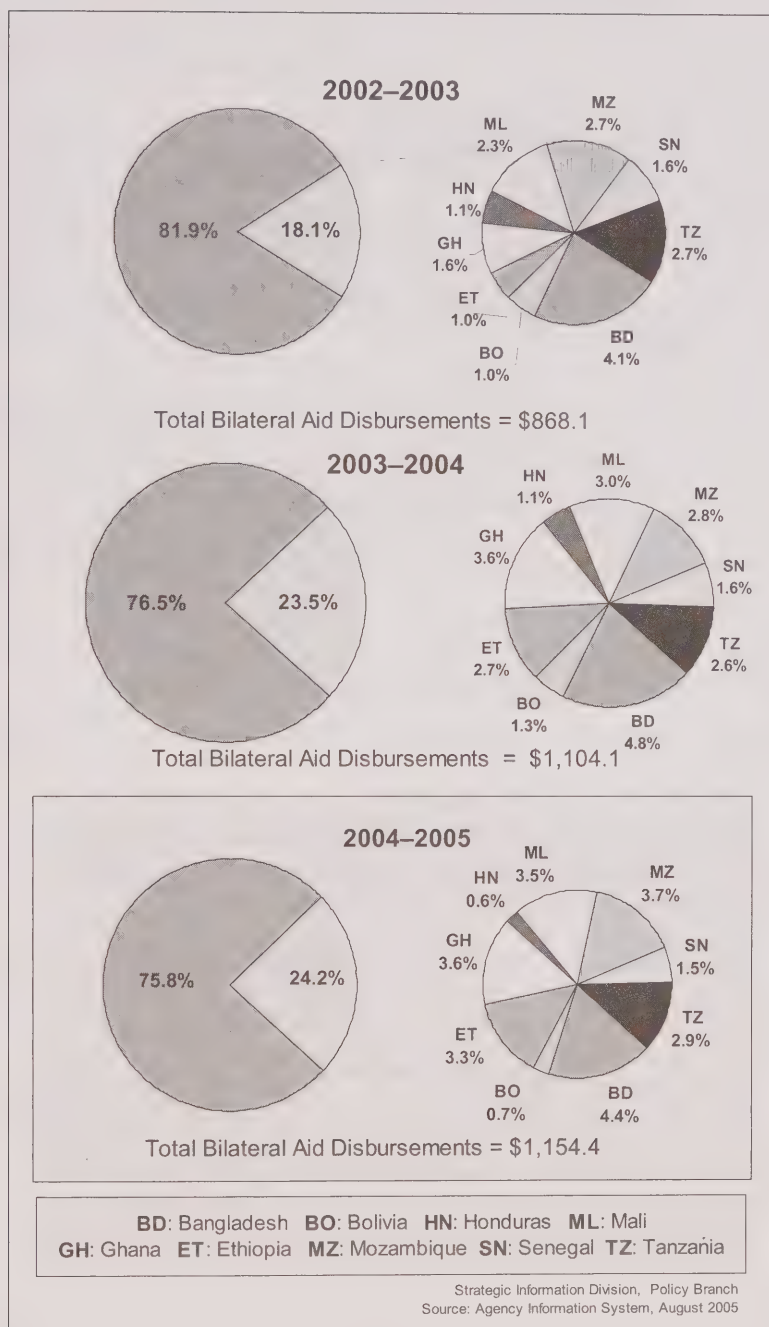
CIDA will continue to focus on opportunities to concentrate its programming through a review of its development relationships with some “maturing” and middle-income developing countries.

For example, CIDA is terminating its bilateral aid to India in March, 2006. In the interim, the very successful Environmental Institutional Strengthening Project is forming the basis for ongoing relations between Environment Canada and the Indian Ministry of Environment and Forests. In January 2005, a Joint Statement by the Prime Minister of Canada and the Prime Minister of India announced the formation of an ongoing Canada–India Environmental Forum.

Transition strategies are also being prepared for a number of programs in Asia, Central and Eastern Europe, Africa, and the Americas. CIDA's experience in 2004–2005 with the graduation of several countries from its aid program has highlighted lessons that will help to inform similar initiatives in the future. CIDA's experience has suggested that closing a development or technical assistance program, while ensuring the viability of the Canadian legacy, poses special challenges. Experience in CIDA's CEE program has shown that an effective graduation strategy needs to be well planned: the local government must be notified well in advance (at least two years) that all CIDA programming will be phased out. Attention to the time and resource demands associated with closing programs, and realigning staff and resources, is also important.

Canada's commitment to improving the effectiveness of Canadian aid, including through its geographic concentration, was confirmed through the 2004–2005 International Policy Review. Through that process, CIDA participated in identifying 25 Development Partner countries (i.e. the nine countries of focus, and 16 others) in which Canada's aid program will be concentrated. In 2004–2005, this group of 25 countries already accounted for approximately 41 percent of CIDA's bilateral assistance budget. Under the IPS, Canada committed to allocating two-thirds of all bilateral aid in these countries by 2010; much of this aid will be targeted to Africa. In Budget 2005 and the IPS, Canada committed to doubling aid to Africa between 2003–2004 and 2008–2009.

Chart 7: Breakdown of CIDA's Aid Disbursements by Bilateral Branches in the Countries of Focus (\$ millions)



2.2.4 Engaged Canadians

In its 2004–2005 RPP, CIDA indicated that, over the next three years, it would undertake the following:

- enhance efforts to get its message out to the media;
- develop an outreach plan to engage decision-makers;
- renew its public engagement strategy and continue to engage Canadians, especially youth;
- position international development as a core part of Canadian values and identity; and
- continue to hold public consultations, and make planning and policy documents available to the public.

Public support is key for the delivery of Canada's development assistance program. CIDA's communications and engagement activities are designed to improve public perception of the value, efficiency and effectiveness of Canada's ODA and OA programs. Communications Branch, Canadian Partnership Branch, and Canada Corps are working closely together to raise public awareness and foster public participation in the aid program (*see Box 20*).

Box 20: Mobilizing Canadians Through Canada Corps

In 2004, the Government established Canada Corps as a new vehicle to strengthen Canada's contribution to human rights, democracy and good governance internationally.

Canada Corps will develop collaborative partnerships across government, NGOs, the private sector, and with Canadian citizens to bring greater engagement, expertise, coherence and recognition to Canadian governance interventions abroad.

Canada Corps will: mobilize Canadians of all ages and backgrounds; transform existing programming; engage and communicate with Canadians; expand the base of knowledge; and brand a common identity for Canadian excellence in governance.

In November 2004, Canada Corps was transferred from DFAIT (*Foreign Affairs*) to CIDA. Its first project, supporting the elections in Ukraine in December 2004, was highly successful. Since then, CIDA has been developing its Canada Corps program. To date, its main projects have been the following:

- a partnership with the Association of Universities and Colleges of Canada;
- a partnership with NetCorps Coalition, in which young people will merge ICTs and e-governance in public, para-public, and civil society groups;
- a Trust Fund for Peacebuilding with the UN Volunteer Program, which is expected to place at least 20 volunteers; and
- Solidarité Haiti, which will bring together at least 250 volunteers, including Haitian-Canadians, to work with four key organizations: the Canadian Centre for International Studies and Cooperation, World University Service of Canada, the Paul Gérin-Lajoie Foundation and the Canadian Executive Service Organization (CESO).

In 2004–2005, CIDA continued to engage the media. In addition to day-to-day media relations activities, the Development Information Program's Journalism and Development Initiative made it possible for 28 journalists to gain first-hand experience in

developing countries (the majority in Africa), resulting in significant coverage of development issues. For example, one Canadian journalist produced a series of articles published in *The Vancouver Sun* on the fight against river blindness; and another produced 16 articles on the situation in Afghanistan, which appeared in Saskatchewan's *The World Spectator*, and were also made available to 700 community newspapers with a combined readership of 11 million.

CIDA also undertook active outreach to parliamentarians, with the objective of helping to increase understanding and support of development issues in the context of events that were upcoming, such as parliamentary committee appearances, the launch of Canada Corps, and the IPS. CIDA responded to parliamentarians' enquiries, organized briefings, re-instituted a newsletter, and shared information electronically. The Agency was proactive in keeping parliamentarians informed of "hot issues" such as Canada's response to the tsunami. Parliamentarians continued to be involved in CIDA's regional announcements program, which provided opportunities to announce development projects and discuss development issues with partners and regional media. As part of its public engagement and knowledge-sharing strategies, Canada Corps is collaborating with the Parliamentary Centre to engage parliamentarians and other Canadians in a series of international governance forums.

Canadian parliamentarians took particular interest in Africa and the Middle East in 2004–2005. Representatives of CIDA appeared before the Senate Committee on Foreign Affairs in February 2005 to provide information on programming in Africa, as well as before the House of Commons Subcommittee on Human Rights and International Development, on the situation in Zimbabwe.

Building on work undertaken in 2004–2005, CIDA is finalizing a new Agency-wide Public Engagement Strategy, which will outline a number of public engagement initiatives to be implemented by CIDA and its partners to foster greater public understanding and increased support for Canada's international assistance program.

Reaching young people remained an important component of CIDA's outreach activities. For example, the Global Classroom Initiative supported 50 new initiatives and launched two new resources for Canadian teachers. The first was the Global Classroom Resources Centre, a searchable database of development resources; the second was the Teacher Zone on CIDA's website, which was designed to help Canadian educators raise students' awareness of international development and Canada's involvement in it. CIDA's International Youth Internship Program also continued to give young Canadian post-secondary graduates the opportunity to gain international work experience. In 2004–2005, 397 internships were approved. Since its inception in 1997, the program has sent more than 3,000 youth interns to various countries in the world, including Bangladesh, Kazakhstan, Tajikistan, Peru, Brazil, Nicaragua, Malawi, South Africa, Kenya, and Swaziland.

In addition to youth, engagement of First Nations communities is a new priority with the re-launch of the Indigenous Peoples' Partnership Program in March 2005. This program

aims to link Canadian organizations with others in the Americas region in international development projects. Canadians are also fully engaged through the Partnerships for Tomorrow Program, CESO, the Turn Around Management Program and the Canadian Technical Cooperation Fund with the European Bank for Reconstruction and Development. Through these programs, approximately 300 Canadians travelled to Central and Eastern European countries and participated in various learning and/or capacity-building exchanges.

Box 21: The New Developing World Map

With the exception of the CIDA website, CIDA's most popular, and most utilized, communications and public education tool is its Developing World Map, produced by CIDA in collaboration with Canadian Geographic Enterprises. The map, which returned in 2004 after a 10-year hiatus, is widely distributed in educational, health, media, and other public institutions in Canada and around the world, as well as to Embassies and High Commissions and numerous development partners.

The map focuses on the unequal distribution of wealth and resources in the world and highlights Canada's role in addressing these inequities through Canada's aid program. The map was distributed through *Canadian Geographic* and *L'Actualité* to more than 476,000 subscribers and to some 15,000 schools. CIDA continues its proactive distribution campaign across the country. An on-line version of the map allows users to easily access and compare social, economic, and demographic data on all countries, based primarily on the United Nations Human Development Index.

CIDA's website attracts more than two million visitors per year, ranging from students, educators, and development experts to journalists, elected officials, members of the general public, and the private sector. Efforts were made to facilitate navigation on the site and to provide current and relevant information to a diverse range of audiences.

Support for public consultations also remained an important focus in 2004–2005. In November 2004, the Minister of International Cooperation hosted CIDA's third annual International Cooperation Days event, which was attended by 1,400 participants. The CFA and Carleton University's School of Journalism and Communication co-hosted a major conference on youth and HIV/AIDS, environment, and war-affected youth in Africa, as well as the role of media in reporting on key development issues. The event attracted some 500 participants and was broadcast on community cable. Representatives of CIDA's Ukraine program have attended multiple consultation activities in the past year with the Ukrainian-Canadian community. CIDA also held public consultations on accountability in humanitarian assistance, best practices in governance programming in China, and ways and means for Haitian-Canadians to help in Haiti's reconstruction.

CIDA continued to invest in efforts aimed at positioning international development as a core part of Canadian values. Through its Development Information Program, particularly the Mass Media Initiative, CIDA reaches millions of Canadians through television and radio productions, print, and new media initiatives. In 2004–2005, CIDA supported close to 70 mass media initiatives on a wide variety of priority development themes. These included two documentaries, aired on MuchMusic (450,000 youth viewers), which raised awareness of sweatshop labour in Mexico and Bangladesh, and of the involvement of Canadian artists in fund-raising for the victims of the tsunami.

A review of CIDA's Volunteer Cooperation Program, which was completed in March 2005, highlighted that, through their public engagement work, volunteer cooperation agencies helped Canadians develop a greater understanding of and openness to different cultures; increased their knowledge and sensitivity to development; motivated them to get more involved in community work and/or international development; and increased their financial and voluntary support to these agencies.

2.2.5 Institutional Strengthening of CIDA's Partners

In 2004–2005 RPP, CIDA indicated that, over the next three years, it would undertake the following:

- build partner capacity in key areas such as results-based management and the integration of gender equality;
- help multilateral partners to program in major sectors such as HIV/AIDS;
- contribute to the international momentum on landmines, as well as desertification, by participating in international meetings to plan and monitor progress; and
- advocate for cost-effective results on governing boards, and participate in initiatives to improve donor practices.

Capacity building for partner governments and organizations is a key element of CIDA's development assistance program. In 2004–2005, CIDA promoted the use of partner country financial, planning, and service delivery systems—both governmental and non-governmental—to implement projects. The Agency also provided training, coaching, and mentoring services, especially in financial management and procurement, public engagement, and results-based management, in order to strengthen program aid.

Some organizations are not ready to assume this level of responsibility, while others are at the stage where they can undertake the training and institution-building necessary. For example, greater reliance on local organizations instead of Canadian executing agencies in the Caribbean initially resulted in reporting problems and delays. CIDA has contracted a consultant to coach these organizations in results-based management and other reporting issues to remove the roadblocks. In the Africa Branch, CIDA staff capacity was strengthened through a multi-function "SWAT" team, which included policy, finance, contracts, performance, knowledge, and legal experts. This team prepared diagnostic assessments of countries, and supported program design and policy dialogue, especially with respect to public finances and procurement issues, in order to ensure that funds were well spent.

Institutional strengthening is the focus of several CIDA programs, including its Francophonie and Pan-Africa Programs. For example, a CIDA-supported human resources review of the Institut Supérieur Panafricain d'Économie Coopérative led to a series of recommendations that are now being implemented. The management of the organization's secretariat has been strengthened and the entire organization is more effective, results-oriented, and dynamic. CIDA's Canadian Partnership Program always includes capacity building in its cooperation activities with developing country partners.

World University Service of Canada has formed a consortium with the Canadian Centre for International Studies and Cooperation with the specific aim of strengthening the capacity of their developing country partners working toward poverty reduction.

CIDA also strengthened its regional partners in 2004–2005, providing training in results-based management to staff in the OSCE, and to participants in the trade capacity-building programs funded by the CFA, such as the International Trade Centre. A session on CIDA's methods of audit and evaluation led to their adoption by the Agence intergouvernementale de la Francophonie.

In 2004–2005, CIDA's work with multilateral organizations continued to be critically important to its work. CIDA delivers more than 40 percent of its development assistance through multilateral organizations such as UN agencies, regional development banks, and humanitarian assistance organizations. CIDA not only provides financial assistance to these organizations; it also helps them to increase their aid effectiveness by advocating for appropriate policies and providing technical assistance (*see Box 22*).

Through its support for multilateral initiatives and organizations, CIDA has continued to make important contributions to addressing such globally important development issues as HIV/AIDS. As has been noted, CIDA has made significant contributions to the GFATM, and to the WHO's "3 by 5" initiative. An additional example is CIDA's support for the Caribbean Epidemiology Centre HIV/AIDS Project II (CAREC), a regional, multi-stakeholder, multi-donor (SWAp-like) initiative. The majority of CAREC member countries have taken steps to strengthen their national responses to the HIV/AIDS epidemic. (Further information about CIDA's performance related to HIV/AIDS is found in Section 2.1 of this report.)

Box 22: Strengthening Aid Effectiveness in the Multilateral System

Multilateralism is a cornerstone of Canada's international policy. Canada is a member of the board of directors of most major multilateral institutions. Through its participation in these bodies, Canada advocates for increased attention to Canadian policy priorities and, through its support to special technical assistance funds, Canada works with the institutions themselves to improve their accountability, results, priorities, and performance.

Developing new tools: Canada played a key role in the development of an advanced early-warning system for assessing nutritional status in emergency situations. CIDA is now funding the piloting of associated software with UNICEF.

Managing for results: At the Asian Development Bank, Canada played a key role in supporting the Bank's adoption of a results measurement framework, and established a multi-donor fund to build country capacity in that area. Canada also pressed the Bank to better align its private sector operations with its poverty reduction strategy and with country priorities.

Maintaining the focus on Africa: The World Bank, with Canada's strong support, continued to give high priority to Africa, aiming to direct 50 percent of its grant assistance to that continent.

Strengthening field operations: Canada supported improved coherence, coordination, and capacity in UN country teams, and negotiated the mainstreaming of gender issues into the Resident Coordinator System. Canada also supported the UN strategy on harmonization, and the alignment and strengthening of communications with NGOs.

In 2004–2005, CIDA continued to contribute to the international momentum to address landmines. CIDA participated at the Nairobi Summit on a Mine-Free World (November 29 to December 3, 2004) and in the articulation of the Nairobi Plan of Action 2005–2009. CIDA’s Mine Action Strategy for 2005–2009, currently under development, will encourage the idea of mainstreaming mine action, not only into bilateral and humanitarian programs, but also at the international level to ensure that levels of financing for the removal of landmines and assistance to landmine survivors are maintained until the threat is removed and the last victim has been re-integrated into society.

Building on its efforts to date, CIDA will continue to assign priority importance to working through and strengthening the effectiveness of key multilateral institutions. Reflecting this commitment, CIDA works through initiatives like the Multilateral Organizations Performance Assessment Network, to assess the country-level impact of multilateral programming. Throughout 2004–2005, CIDA also devoted significant effort to preparing for the UN World Summit in September 2005, including preparation of Canadian positions regarding a number of important reports on the MDGs and on UN reform.

The 2005 IPS reiterates Canada’s commitment to the multilateral system. Consistent with directions set out in the IPS, CIDA will seek to achieve the right balance within and among aid delivery channels—bilateral, partnership, and multilateral—and in that context, will aim to focus support on those multilateral institutions that are the most effective.

2.2.6 Appropriate Balance Between Directed and Responsive Programming

As indicated in CIDA’s 2004–2005 RPP, achieving appropriate balance between directed and responsive programming involves adapting the way CIDA works with its partners. As increased responsibility and accountability for development results are assumed by development partners, CIDA’s role in the design and management of initiatives becomes smaller. Concurrently, however, CIDA’s intention to achieve greater impact through more focused programming often results in a greater role for the Agency in managing aid programs. The challenge is to find the right balance between the two approaches.

In 2004–2005, Canadian Partnership Branch reviewed all new program-funding agreements to ensure that they were aligned with CIDA’s priorities and directives, which include increasing levels of responsive programming. The Agency strengthened responsive programming by drafting the Voluntary Sector Program Framework and the Private Sector Implementation Plan. CIDA also adopted a whole-of-Agency approach in ensuring that partnership programming was reflected in the development of Country Development Programming Frameworks, tsunami relief and reconstruction efforts, and in CIDA’s development strategy for Haiti.

Maintaining the optimal balance between responsive and directive programming is not without challenges, however. On an ongoing basis, and particularly as CIDA moves forward with implementation of priorities and directions set out in the IPS, a continuing effort will be required to ensure that equilibrium is achieved between responding to Canadian partner ideas, innovations, and investments in international development, while at the same time meeting Agency and Government of Canada priorities.

2.3 Management Results: Strategic Approaches and Support Activities

The foundation that supports CIDA's enabling results and the achievement of its development results or "strategic outcomes" is the management of its people, processes, and information. As CIDA implements its aid effectiveness policy, new skills and knowledge have been required from staff; more rigorous planning and resource allocation have called for new systems and structures; and the increases in the aid budget have increased workloads throughout the Agency, and especially within the Africa program.

In its 2004–2005 RPP, CIDA identified the following management results³⁴ on which it would focus over the next three years:

- strategic planning and resource allocation;
- people management;
- knowledge and information management; and
- management processes, approaches, and support activities.

In 2004–2005, a number of CIDA's management practices were respectively assessed by the Agency and by TBS, using indicators set forth in the TBS Management Accountability Framework. These assessments demonstrated that the Agency made progress in various management areas. Of note were CIDA's planning for new programming approaches and re-allocation exercises, and its progress in human resource management.

2.3.1 Strategic Planning and Resource Allocation

In the fall of 2003, CIDA introduced costed workplanning that allowed it to attribute costs to all activities undertaken as part of projects, programs, operations and maintenance, and then sum up the total cost of achieving program results according to the Key Agency Results (KARs). This exercise serves as an input for reporting through the RPP, as well as an internal management tool. This combined planning framework better aligns CIDA's strategic planning with its resourcing and budget allocation, thereby strengthening the Agency's accountability.

³⁴ The initial three results listed were featured in the main body of the text, while information on management processes, approaches, and support activities was addressed in an annex.

Box 23: Strengthening the Management of the Operating Budget

During 2004–2005, the Agency put in place a more rigorous approach to rationalizing and managing its operating budget through the development of a new resource management regime. The following are the key elements:

- a set of resource management principles, including clear accountability, openness and transparency, benchmarking, cost forecasting, alignment of the operating budget to aid priorities, ongoing resource re-allocation, monitoring, reporting, and management commitment;
- a corporate governance system that better manages Agency-wide issues and decision-making;
- an independent and objective corporate planning and analysis function; and
- continuous alignment of the operating budget to the aid budget, in light of changing aid priorities.

The Corporate Planning and Analysis Group (CPAG) was established in 2004 to support the Agency's corporate planning process and to conduct reviews and analyses for resource allocation purposes. The decision to establish CPAG evolved out of a management commitment to better align the operating budget to aid resources; improve information for (and communication of) resource allocation/re-allocation decision-making; and ensure the effective financial resourcing of CIDA's priorities, plans, and strategies. CPAG provided advice to CIDA senior management on proposals to the Expenditure Review Committee and assisted in exercises to redirect resources internally to priorities such as tsunami relief and reconstruction. CPAG also serves as the secretariat to the Agency's Corporate Resource Committee. It is now working closely with CIDA branches on resource strategies for implementing the IPS.

In order to replace the now outdated Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS) policy framework, TBS has introduced the Management, Resources and Results Structure (MRRS) policy, which took effect on April 1, 2005. This policy supports the development of a government-wide approach to managing the relationship between resource expenditures and results. It is also intended to be a framework for collecting, managing, and reporting information (both financial and non-financial) to Parliament.

The Program Activity Architecture (PAA) was the initial document prepared by CIDA in relation to the development of an MRRS—a much more comprehensive framework which encompasses an organization's activities, resources, results, performance, and governance information. CIDA's PAA was created to reflect how the Agency is structured and how accountabilities are managed; it also defines how specific program activities contribute to a department's goals or strategic outcomes. The development of CIDA's first PAA is ongoing but, once it is complete, it will assist CIDA not only in resource allocation and performance measurement, but also as a strategic planning tool.

2.3.2 People Management

In June 2004, CIDA embarked on a process of updating its human resources management strategy with the launch of the Human Resources Management (HRM) Project. The outcome of the present phase of this initiative will be an evergreen, long-term 2005–2008 HRM strategy.

In 2004–2005, the Agency began a multi-year project plan to systematically modernize its HRM practices and systems. Phase I achievements included the design of a high-level Agency roadmap for securing the current capabilities of the Agency's HRM function as quickly as possible; strengthening HRM systemic integrity and business effectiveness in the near term; and, in the long term, aligning HRM with CIDA's future business direction and evolving public service environment. Reforms included the development of a new HRM Governance Model that respects public service corporate HRM governance requirements (including the roles and responsibilities of senior executives, managers, and human resource personnel); the articulation of the broader HRM governance framework within which CIDA should operate, including the HRM elements for CIDA committee mandates; the adoption of a new Leadership Code of Behaviour at the Executive Committee level; the creation of CPAG to support the Agency in its business planning capabilities; measures to strengthen the management of the Organizational Design and Classification function; and a study on the rationalization of HRM resource allocation across the Agency.

In January 2005, Phase II was launched, and focused on prioritizing outstanding issues as they pertain to the *Public Service Modernization Act* and recommendations from internal reviews of the HRM function. These issues form the core of CIDA's corporate human resource business activities for the 2005–2006 fiscal year.

In 2004–2005, CIDA continued to reflect public service-wide objectives of a renewed, sustained, representative, and qualified work force. At the Agency level, efforts to ensure data integrity have been made. CIDA is currently updating the business practices and data integrity of its SAP-HR system so that managers have quality data to support human resource planning at the branch level. The SAP-HR Improvement Project (SHIP) is the approved action plan in response to the Data Integrity Audit. Managers also had a variety of other corporate tools to link their branch plans to Agency commitments.

CIDA annually produces a demographic profile of workforce data that includes raw data on workforce size; workforce composition in terms of groups and levels, female and male; areas of growth and decline; and departure data, such as the numbers eligible for retirement in the coming years and the rate of departure other than retirements. Similarly, Employment Equity Representation Gap Statistics, the 2002–2005 Employment Equity Action Plan, and the Employment Equity Accountability Framework and Guidelines are tools to help managers meet their obligations in support of the Agency's commitment to employment equity. As of March 2005, CIDA has achieved and maintained overall representation in all four employment equity designated groups.

CIDA's retention strategy continued to focus on creating a favourable workplace to retain its employees. The Agency's commitment to implement the *Public Service Code of Values and Ethics* is supported through such action as the appointment of the Senior Vice-President as the Agency's Values and Ethics Champion, and the provision of values and ethics training to all executives. In February 2005, a working group including representatives from management, unions, and employee groups was established to develop a conceptual model for an Informal Conflict Management System (ICMS), in

order for the Agency to comply with the *Public Service Labour Relations Act*, which came into force in April 2005.

Retaining a qualified and representative workforce means ensuring that employees are equipped with the knowledge, skills, and abilities to deliver CIDA's international development assistance mandate. To this end, the Agency developed a Personal Learning Plan tool for employees, and offered a variety of formal and informal learning activities. These included training in the areas of sustainable development, project management, information systems, and contracting, as well as in such areas as career management, mentoring, counselling, and personal development. Furthermore, the Agency continues to use technology to offer its employees easy access to on-line training. That the Agency received third prize in the "Modern Management Best Practices Category" at the 2004 National Managers' and Human Resources Communities Professional Development Forum is evidence of this.

CIDA ensured that all its executives met the required language profile (CBC) to comply with the new Official Languages Policy for Executives. In addition to strengthening its leadership potential, the Agency took steps to renew its executive cadre with a series of new initiatives, and continues to draw on a number of public service programs like the Management Trainee, Career Assignment and Accelerated Executive Development Programs.

Efforts to improve the working conditions in Canada and abroad include enhanced security provisions in the field; special awareness sessions on HIV/AIDS for staff posted in Africa; and special efforts to meet the needs of persons living with disabilities, including the provision of appropriate computer devices and software. CIDA also entered into a new agreement with DFAIT (*Foreign Affairs*) to clarify roles and responsibilities, establish benchmarks for service delivery, and standardize costs in the field. In response to the aid focus on Africa, CIDA undertook a restructuring process in February 2005, to ensure better organizational alignment to fit business needs.

2.3.3 Knowledge Management

CIDA has taken significant steps to strengthen knowledge management, including by adding this function to the branch devoted to performance review in early 2004. Agency-wide, CIDA has enhanced its analytical function by engaging experts in the field and at headquarters in a range of areas, from gender equality to water management, health, food security, environment, and governance.

CIDA's Knowledge Management Initiative was established to ensure that CIDA staff has better access to the expertise and knowledge required to continuously improve Agency programs, policies, and management practices. It facilitates CIDA's transition to an organization where individuals, teams, and branches systematically share their knowledge within the Agency and also make it easily accessible outside the organization; work in teams and collaborate on a regular basis to find creative ideas and solutions; and

continuously ask questions and learn. The initiative continues to promote the development of a corporate culture that attaches value to organizational learning.

The Knowledge Management Secretariat's role in this process is to support the Agency as it evolves, and to provide advice and services to work units, divisions, and branches as they address knowledge management issues. Despite a major reduction of its human resources during 2004–2005, the Secretariat has continued to perform this function. This support has entailed sharing concrete techniques and advice for improving knowledge-sharing, including offering a workshop on peer-assist and after-action review; providing information to networks and branches on how to prepare knowledge events; supporting the integration of knowledge-sharing tools in the Africa Branch; supporting the use of collaboration tools between headquarters and field staff; advising on corporate issues; and undertaking action research on new project support activities.

Individual branches also took a number of initiatives to systematize the generation, dissemination, and exchange of knowledge. For example, extranets were developed for a number of programs, including one on governance best practices in the China program and one on regional disaster management and environmental protection for the Caribbean program. Asia Branch established several mechanisms for workplanning on-line, including quality-at-entry³⁵ systems and discussion groups. The Asia and Americas branches continued to host knowledge fairs on a wide variety of topics, from graduation strategies to peacebuilding issues. Canada Corps developed a knowledge-sharing strategy to support linkages among key players in governance, including civil society organizations, universities, policy-makers, and field practitioners. Policy Branch also continued to enhance networking within the Agency for knowledge sharing and joint learning. For example, governance and gender equality Core Groups, thematic networks, and human rights and child protection advisors contributed to broadening internal knowledge of Agency good practices and leading-edge thinking on these issues.

Box 24: Performance Management—A New Focus for Knowledge Management

The original goal of the Knowledge Management Initiative (KMI) was to support the Agency's renewal process. The aim of this approach was to reduce stovepipes and to improve network processes and knowledge-sharing at CIDA. However, in 2003, senior management reviewed this goal and decided to focus knowledge management more on supporting performance management. This decision was in line with the direction of knowledge management initiatives in other organizations as well.

The Performance and Knowledge Management Branch will work toward assisting branches to build a strong synergy between knowledge management and performance management work. The KMI will also provide more robust and innovative assistance to branches to support the achievement of the Agency's results-oriented strategic objectives.

The next steps in this re-focusing initiative include aligning knowledge management activities with needs related to results-based management and risk management; clarifying the role of the KMI; promoting existing knowledge management tools adapted to meet performance management needs; and addressing knowledge management issues related to collaboration between headquarters and field staff on program management challenges.

³⁵ Special teams of technical, contracting and other experts help develop and verify program proposals with the planning officer before the proposals go forward for formal approval.

Lessons learned from 12 years of programming in the graduating countries of Central and Eastern Europe were distributed widely in Canada and abroad. The University of Toronto's Centre for Russian and East European Studies has incorporated the findings of some of these reviews into an academic course, which will be used by both Canadian and European universities. Canadian Partnership Branch created an Analysis and Knowledge Sharing Working Group to serve as a sounding board for ideas on policy and programming. Agency-wide knowledge networks on numerous topics continued to function, and a new on-line magazine shares information on new programming approaches, improved business procedures, and other pertinent program information.

A key means for CIDA to ensure that it benefits from the expertise and knowledge necessary for the continuous improvement of Agency programs is through its work on results-based management, as well as through access to evaluations and independent audits of its work. To support Agency learning, CIDA's Performance and Knowledge Management Branch undertakes evaluations and independent internal audits of CIDA programs and projects (*see Annex VI for a report on evaluations and audits pertinent to the Agency's work in 2004–2005*).

Notwithstanding important accomplishments, CIDA recognizes that more needs to be done to strengthen and provide greater direction and coherence to the knowledge management function within the Agency. A review in 2004 highlighted the large number of activities directly related to knowledge management across the organization. The review acknowledged that the Knowledge Management Initiative has helped to improve and modernize supervisors' approaches to management, has benefited individual staff, and has contributed to an Agency-wide approach to knowledge management. At the same time, the review concluded that although the initiative has laid the foundations for future success, it should be revisited and refined in order to achieve greater focus. Because there is a recognition that many parts of the Agency are involved in knowledge management and that greater clarity about roles, responsibilities, and accountabilities is required, the Agency assessed that its performance in this area in 2004–2005 was not yet meeting expectations.

2.3.4 Information Management / Information Technology

During 2004–2005, the Agency continued to strengthen its commitment to information management. A draft Information Management Action Plan, based on the previous year's information management Capacity Check, was developed. The Branch Information Offices (BIO) initiative will see the implementation of a consistent organizational structure for the information management functions in all Agency branches; this year, the structure and functions of the BIO were finalized. Enhancements to the Enterprise Document and Records Management System were developed and will be piloted in 2005–2006.

CIDA's e-business service, a web-based program-delivery model with such features as project management, as well as information and knowledge sharing at both the project and program levels, was successfully completed in 2004–2005. During the first year of its use, 500 individuals registered and used this e-business service. The 200 project proposals that were submitted facilitated interaction between CIDA and its external partners.

In 2004–2005, new tools to facilitate field–headquarters communications were deployed, including a pilot in Serbia and Montenegro. This pilot featured virtual conference rooms for sharing documents and calendars, as well as for conducting meetings and other information sharing events.

With respect to hardware, CIDA continued to upgrade and improve equipment as part of its normal operations. The Agency acquired new switching equipment and servers, and upgraded its e-mail system. Environmentally sustainable practices were integrated into CIDA's information technology practices. These included the use of double-sided printing and low-power-usage printers, as well as the recycling of ink cartridges and re-use of computers through the Computers for Schools Program.

2.3.5 Management Processes, Approaches and Support Activities

CIDA introduced a number of reforms as part of its process of continuous improvement in 2004–2005. In striving for coherent, consistent, and cost-effective business processes and operations, CIDA has undertaken work simplification, such as updating, standardizing, and refining guidelines, and reinforcing financial, contracting, and administrative procedures.

For example, standard templates for contribution agreements and grant arrangements were developed and published, along with revised guides for managers. Relevant business processes were integrated into the Agency's Business Roadmap, and a new Technical Assistance Handbook was published in February 2005. The Agency also produced guides for preparing Treasury Board submissions, and Results and Risk Management and Accountability frameworks. Briefing processes were standardized and simplified, and the Agency's corporate committee system was strengthened by revising structures, mandates, memberships, and putting agendas and minutes on-line.

A major upgrade was made to the Agency's financial system in order to align its system with those of other SAP departments. New financial policies and procedures were promulgated in a number of areas, including with respect to the provision of direct budgetary support to developing countries, the modernization of travel services, and the financial management of the Agency's Program Support Units overseas. The contracting selection process was reviewed, and contract data quality was actively monitored.

Finally, the Agency's rate for solid waste recycling in 2004–2005 was 85 percent compared with the target of 60 percent, as established by Public Works and Government

Services Canada. Many awareness activities were also organized for the One-Tonne Challenge and the Canadian Environment Week. The Agency will continue to explore options to deliver training on best practices in greening at CIDA.

2.4 Learning From Experience: Challenges, Risks, and Future Directions

The preceding review of CIDA's performance in 2004–2005 indicates that, overall, the Agency succeeded in meeting the commitments set out in its 2004–2005 RPP. At the same time, while the Agency enjoyed considerable achievements, it also experienced challenges and continued to benefit from lessons learned—many of which have been highlighted throughout this DPR. Reviewing the year's activities in a balanced manner, and reflecting on how risks can be managed and lessons incorporated into day-to-day operations, is essential to improving the future performance of Canada's aid program.

The following section, although not exhaustive, highlights a few key areas that were relevant to CIDA's performance and experience in 2004–2005, and that will inform future directions for the Agency.

Implementing program-based approaches and shared funding modalities

In 2004–2005, CIDA continued to learn from its experience with implementing PBAs. Although CIDA has made tremendous progress with PBAs, particularly in Africa, it has also recognized that participating in large, multi-donor programs requires time for intensive negotiations between partners, revisions to the administrative and accountability systems of all players, new skills and expertise, enhanced field capacity, and due diligence to ensure that risks are managed at acceptable levels.

During the period under review CIDA's administrative, accountability, and approval requirements—not yet fully adapted to PBAs—in some cases contributed to delays in the implementation of some projects, giving rise to concerns about the potential impact on CIDA's credibility in the field. Lessons from CIDA's experience with PBAs include the recognition that predictability of resources, and timeliness and flexibility of approaches, are increasingly important conditions for aid effectiveness. A 2004 donor survey indicated that CIDA needs to improve aligning disbursements to correspond with partner countries' planning cycles, and disbursing on time.

CIDA's first progress report on harmonization identified a number of additional challenges for coming years, which included the complexity of promoting alignment; the need to develop harmonization and alignment mechanisms in crisis countries; the need to continue enhancing field presence, decision-making, and financial authority; and the need to develop benchmarks to assess when a country's capacity for increased financial authority (i.e. shift toward PBAs and budget support) is sufficient to allow for alignment of aid programming with its systems. Other challenges will include attention to addressing crosscutting issues such as gender and environmental sustainability,

particularly where programs are large and donors play a more limited role in managing aid. Monitoring also remains an important challenge, particularly when larger programs are established.

Implementation of PBAs and joint funding modalities will continue to require due diligence. CIDA continues to strengthen its risk management framework generally, and recognizes that risk analysis and management play an important role in respect of PBAs. CIDA is already implementing numerous measures, including the development of risk mitigation strategies (e.g. risk-based audit frameworks, results-based management and accountability frameworks, and other practical tools), to ensure the proper use of aid funds. CIDA will continue to work closely with other donors and partner countries to exchange lessons learned and to strengthen local capacities and accountability systems, where required. The Agency will also continue to work with TBS on approaches which support both effective aid programming in the new context, and also provide assurances that public funds are being well spent.

Responding to humanitarian emergencies and other crises

In 2004–2005, CIDA continued to work in dangerous and unstable environments, including areas of conflict, poor governance, extreme poverty, and social marginalization. The Agency has a well-developed risk assessment framework that addresses these factors. However, unforeseen political, security, economic, or natural events can add to overall levels of risk.

During the year under review, drought in East and Southern Africa, the collapse of the Haitian government, hurricanes in the Caribbean, and the Indian Ocean tsunami all took a terrible human toll and put development gains at risk. Although CIDA responded effectively, these events nonetheless had an impact on CIDA's programming context. The need to undertake rapid and large-scale responses to some crises required the re-allocation of human and financial resources away from other areas, resulting in some instances in the delay or cancellation of activities. For example, to address the priority of the government's commitment to Haiti, Americas Branch re-allocated \$8 million (6 percent) of its own resources. While this strategy was appropriate, it also meant that projected aid increases for Honduras and Bolivia, two of CIDA's countries of focus, did not take place.

Box 25: Reconstruction in Iraq: Achieving Results while Managing Risk

CIDA frequently works in unstable and dangerous environments, requiring the Agency to deliver development assistance with explicit attention to risk management strategies. Canada's interventions in Iraq provide a good example of such efforts.

In 2004–2005, Canada's strategy for support to stabilization and reconstruction of Iraq remained based on helping the Iraqi people through humanitarian assistance and reconstruction of the social and economic base; development of effective governance and security structures; and promotion of democratic development. Following the initial humanitarian phase in 2003, CIDA's programming expanded to include:

- CIDA provided \$40 million to UNICEF and \$5 million to the CARE/Global Development Group to rebuild basic education, water, health and child protection services;
- With CIDA's support, UNICEF made a major contribution to revitalizing the Targeted Nutrition Program, which distributed 3,500 metric tonnes of high protein biscuits, and established 4 drop-in centres benefiting an estimated 2,500 children;
- CIDA contributed \$10 million to the Jordan International Police Training Centre (JIPTC) for 20 RCMP officers to train Iraqi police recruits. Over 13,000 recruits were trained in 2004–2005;
- Canada contributed \$100 million to the International Reconstruction Fund Facility for Iraq (IRFFI), and as Chair of its donor committee in 2005 is working to advance donor coordination and implement a stocktaking exercise to assess results to date.

Provision of assistance to Iraq involves significant political and security risks. CIDA's mitigation measures involve risk-sharing and dialogue with other donors; program flexibility allowing for re-allocation and re-profiling of expenditures to respond to the evolving context; delivery of the largest program elements through grants to UN agencies and the World Bank, and; delivery of bilateral assistance through carefully planned initiatives aimed at minimizing risks to Canadians and Iraqis.

Despite these challenges, CIDA continued to learn from its experience in working in these contexts, and to develop effective risk management strategies. For example, in Haiti, collaboration within the donor community and the flexible use of programming mechanisms were key to implementing reconstruction efforts. In Nepal, the absence of elected officials has meant that CIDA has delivered aid through multilateral institutions or NGOs, rather than through local government channels. CIDA's work in countries such as Sudan, and Iraq (*see Box 25, above*) further underlined the need for conflict analysis, strong risk management, and close donor collaboration in fragile or conflict-affected countries. The Agency will continue to bring these lessons to future programming. In addition, during the year under review, the tsunami, the hurricanes in the Caribbean, a food crisis in Niger and the ongoing conflict in Darfur revealed weaknesses in the international humanitarian response system. CIDA will be pursuing efforts to strengthen this system as part of Canada's UN reform agenda.

Reforming approaches to planning, measuring and reporting on performance

The 2004–2005 fiscal year saw the Agency focus systematically on the review of its frameworks for planning, performance measurement, and reporting to Parliament and Canadians. In relation to the introduction by the TBS in April 2005 of the new MRRS, the Agency undertook an intensive effort to develop an initial PAA. This undertaking was a complex and time consuming process, which will ultimately require a full realignment

of the Agency's financial systems and performance measurement strategies, tools, and indicators.

While it is expected that the development of CIDA's PAA will benefit the Agency, by supplying *inter alia* a more rigorous methodological framework for planning and monitoring performance, a period of transition will be required before it is finalized and fully integrated by the Agency. Moving forward, the Agency will need to consider the implications not only of its KARs (presently at the heart of the Agency's accountability framework), but also of the new directions set out in the IPS, for the design of its PAA.

Implementing outcomes from government-wide initiatives

During 2004–2005, CIDA participated in two significant government-wide initiatives—the International Policy Review and the Expenditure Review exercise—both of which will result in benefits for Canada's aid program, but which also had implications for the Agency during the year and for its future directions.

In respect of the Expenditure Review initiative, the Agency undertook a systematic evaluation of its programs to identify resources, which were supporting priorities that were less effective at achieving Canada's development goals. CIDA identified reductions amounting to over \$458 million over five years (\$40.9 million in 2005–2006; \$74.0 million in 2006–2007; and \$114.4 million in 2007–2008 and ongoing). Because these reductions will only begin to take effect in 2005–2006, the full impact of the Expenditure Review on the Agency's operations is not yet entirely clear. That said, savings generated through the process were achieved in relation to the anticipated elimination of some country programs (through graduation strategies), some operational savings, and anticipated reduction of funding to selected smaller regional programs and funding initiatives assessed to have more limited impact.

Box 26: Resource Re-allocation: Ensuring a Responsive and Effective Aid Program

Through the Expenditure Review exercise, CIDA identified savings as part of government-wide effort to maximize the efficient use of resources. Another means by which the Agency ensures such efficiencies is through the periodic re-allocation of resources in order to address changing priorities or to respond to evolving circumstances.

In 2004–2005, CIDA undertook a significant internal re-allocation exercise to mobilize resources to address two emerging priorities: a response to the crisis in Haiti, and a government-wide decision to increase support to the fight against HIV/AIDS. This exercise led to reductions in a number of programs that were deemed to be less effective or of lower priority, and allowed for the re-allocation of approximately \$95 million.

In addition, in 2004–2005 a small number of programs disbursed more slowly than anticipated. The most important of these included: tsunami relief and reconstruction; the Micronutrient Initiative; support for Iraq; and the CFA. The resources freed up from these programs (approximately \$176 million) were used for high priority, early payments to multilateral institutions such as the UNDP, the WFP, the CGIAR, and UNICEF.

In 2005–2006 and in future years (as appropriate), CIDA plans to return the resources to the original programs. Delays in disbursements are a normal part of CIDA's responsible use of resources in situations of uncertainty or unpredictability. The reallocations undertaken in 2004–2005 were carried out in manner that minimized negative impacts and ensured that CIDA will be able to maintain its commitments.

The International Policy Review also had significant implications for CIDA operations in 2004–2005. As might be expected with any significant change management initiative, development of the IPS led to some delays in program delivery, and also increases in workload as the Agency reconsidered aid priorities and its overall direction. The negotiation of the IPS also led to uncertainties amongst CIDA's partners, both at home and abroad. Many concerns were resolved with the release of the IPS, or will be addressed shortly as the process of IPS implementation unfolds.

Future Directions: Implementing the IPS

In coming years, implementation of the IPS will be the major focus of CIDA's work. The IPS builds on the past several years' reforms, confirms CIDA's overall sustainable development strategy and provides a 21st century context within which the aid program will operate.

At the same time, challenges associated with implementation of the IPS, and CIDA's role as manager of the "development pool" of the IAE will be numerous. The implications for resource re-allocation, organizational structure, staffing and training, and administrative systems will need to be addressed. Ensuring a balance between the alignment of CIDA's geographic and sectoral priorities with the IPS on the one hand, and a continued responsiveness to developing country needs and Canadian ideas, innovations, and investments in international development on the other, will also be a challenge. Moving

forward, CIDA will also need to focus on deepening and strengthening its interdepartmental relationships to support a whole-of-government approach to IPS implementation and IAE management, as well as a coherent Canadian approach to poverty reduction and achievement of the MDGs.

Section III: Supplementary Information³⁶

Annex I: Financial Summary Tables

The summary financial information provided in the following tables is intended to show:

- Spending authorized through Main Estimates;
- Planned spending at the beginning of the fiscal year. This takes into account Main Estimates plus forecast Supplementary Estimates;
- Total authorities, which take into account Main Estimates, Supplementary Estimates and any increase in statutory authorities; and
- Actual expenditures, as presented in the Public Accounts.

Table 7: Comparison of Planned Spending to Actual Spending (including Full Time Equivalents)

(\$ millions)	2002–2003 Actual	2003–2004 Actual	Main Estimates	2004–2005 (2) Planned Spending	Total Authorities	Actual
Budgetary						
Geographic Programs	824.0	1,066.8	1,402.2	1,401.1	1,135.5	1,131.4
Multilateral Programs	909.3	957.8	728.4	817.4	1,648.8	1,618.8
Canadian Partnership	319.5	297.5	279.2	291.9	280.0	278.9
Countries in Transition	126.0	113.1	111.8	100.7	100.0	99.7
Communications	14.3	13.4	12.6	12.2	14.4	14.4
Policy	19.0	26.5	28.5	39.6	27.9	26.3
Corporate Services	97.9	88.5	92.1	92.1	98.3	82.7
Total Budgetary	2,310.0	2,563.6	2,654.8	2,755.0	3,304.9	3,252.2
Non-budgetary						
Multilateral Programs (1)	10.9	9.5	6.9	6.9	6.9	3.0
Total Agency	2,320.9	2,573.1	2,661.7	2,761.9	3,311.8	3,255.2
Less: Non-respondable revenue	21.3	140.5	0.0	0.0	0.0	92.6
Plus: Cost of services received without charge	20.7	21.1	0.0	22.4	0.0	18.7
Net Cost of Agency	2,320.3	2,453.7	2,661.7	2,784.3	3,311.8	3,181.3
Full Time Equivalents	1,564	1,517	1,499	1,499	1,499	1,527

1. Excludes \$232.1 million in issuance of notes issued to the International Financial Institution Fund Accounts.

2. Variance: CIDA's 2004–2005 Total Authorities and Actual Spending were increased compared with Planned Spending in the Supplementary Estimates B as the Agency received \$223 million for the Response to the Asian Tsunami and \$342 million following Budget 2005 initiative to combat the global health issue with grants to the Global Fund to Fight Aids, Tuberculosis and Malaria (\$140 million); the Global Alliance for Vaccines and Immunization (\$160 million); and \$42 million for the Global Polio Eradication Initiative.

³⁶ CIDA follows Treasury Board (TB) travel policies. For this reason, consistent with TBS guidance provided for preparation of the 2004–2005 DPR, CIDA is not required to provide supplementary information about its travel policies in this report.

Table 8: Use of Resources by Business Lines

2004–2005						
(\$ millions)	Budgetary				Plus: Non-Budgetary	Total
	Operating	Transfer Payments	Total: Gross Budgetary Expenditures	Total: Net Budgetary Expenditures	Loans, Investments and Advances ⁽³⁾	
Geographic Programs						
Main Estimates	68.7	1,333.5	1,402.2	1,402.2		1,402.2
<i>Planned Spending</i>	68.7	1,332.4	1,401.1	1,401.1		1,401.1
Total Authorities	71.0	1,064.6	1,135.6	1,135.6		1,135.6
<i>Actual Spending</i>	67.9	1,063.5	1,131.4	1,131.4		1,131.4
Multilateral Programs						
Main Estimates	8.9	719.5	728.4	728.4	6.9	735.3
<i>Planned Spending</i>	8.9	808.5	817.4	817.4	6.9	824.3
Total Authorities	81.5 ⁽¹⁾	1,567.3	1,648.8	1,648.8	6.9	1,655.7
<i>Actual Spending</i>	81.5	1,537.3	1,618.8	1,618.8	3.0	1,621.8
Canadian Partnership						
Main Estimates	17.9	261.3	279.2	279.2		279.2
<i>Planned Spending</i>	17.9	274.0	291.9	291.9		291.9
Total Authorities	16.5	263.5	280.0	280.0		280.0
<i>Actual Spending</i>	15.4	263.5	278.9	278.9		278.9
Countries in Transition						
Main Estimates	10.1	101.7	111.8	111.8		111.8
<i>Planned Spending</i>	10.1	90.6	100.7	100.7		100.7
Total Authorities	9.0	91.0	100.0	100.0		100.0
<i>Actual Spending</i>	8.8	90.9	99.7	99.7		99.7
Communications						
Main Estimates	8.0	4.6	12.6	12.6		12.6
<i>Planned Spending</i>	8.0	4.2	12.2	12.2		12.2
Total Authorities	10.1	4.3	14.4	14.4		14.4
<i>Actual Spending</i>	10.1	4.3	14.4	14.4		14.4
Policy						
Main Estimates	17.0	11.5	28.5	28.5		28.5
<i>Planned Spending</i>	17.0	22.6	39.6	39.6		39.6
Total Authorities	16.9	10.9	27.8	27.8		27.8
<i>Actual Spending</i>	15.7	10.6	26.3	26.3		26.3
Corporate Services ⁽⁴⁾						
Main Estimates	92.1		92.1	92.1		92.1
<i>Planned Spending</i>	92.1		92.1	92.1		92.1
Total Authorities	96.5	1.8	98.3	98.3		98.3
<i>Actual Spending</i>	81.4	1.3	82.7	82.7		82.7
Total Main Estimates	222.7	2,432.1	2,654.8	2,654.8	6.9	2,661.7
Total Planned Spending	222.7	2,532.3	2,755.0	2,755.0	6.9	2,761.9
Total Authorities	301.5 ⁽¹⁾	3,003.4	3,304.9	3,304.9	6.9	3,311.8
Total Actual Spending	280.8 ⁽²⁾	2,971.4	3,252.2	3,252.2	3.0	3,255.2

1. Includes \$71.7 million due to loss for revaluation of assets at year end.

2. Excludes \$92.6 million in Non-respendable revenue credits and Cost of services received without charge (\$18.7 million).

3. Excludes \$232.1 million in issuance of notes issued to the International Financial Institution Fund Accounts.

4. Includes expenses for Canada Corps.

Table 9: Voted and Statutory Items

Voted or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording (\$ thousands)	Main Estimates	2004-2005 Planned Spending	Total Authorities	Actual
Budgetary					
15b	Operating expenditures	200,289.0	207,341.0	209,888.3	189,062.3
20b	Grants and contributions	2,210,878.0	2,303,947.1	2,737,782.0	2,705,737.0
(S)	Minister for International Cooperation - Salary and motor car allowances	70.0	70.0	69.7	69.7
(S)	Payments to the International Financial Institution Fund Accounts	221,285.0	221,285.0	265,692.4	265,692.4
(S)	Contributions to employee benefit plans	22,459.0	22,338.0	19,807.8	19,807.8
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	0.0	0.0	1.8	0.0
(S)	Loss for revaluation year end	0.0	0.0	71,716.6	71,716.6
(S)	Collection agency fees	0.0	0.0	36.4	36.4
Total Budgetary		2,654,981.0	2,754,981.1	3,304,995.0	3,252,122.2
Non-budgetary					
L25b	Issuance of notes to the International Financial Institution Fund Accounts	0.0	0.0	232,110.1	232,109.7
L30	Payment and issuance of notes to International Financial Institutions - Capital Subscriptions	3,865.0	3,865.0	3,865.0	3,461.3
(S)	Payments to International Financial Institutions - Capital Subscriptions	3,065.9	3,065.9	3,065.9	(491.7)
Total Non-budgetary		6,930.9	6,930.9	239,041.0	235,079.3
Total Agency		2,661,911.9	2,761,912.0	3,544,036.0	3,487,201.5

The variance between the total Authorities and the Actual Spending is \$56.8 million: from the Grants and Contributions Budget, \$30 million were lapsed following Treasury Board Decision and a further \$2 million was not spent; \$20.8 million were lapsed from the Operational Budget; \$4.0 million in non-budgetary expenses did not materialize.

Table 10: Net Cost of Department

(\$ thousands)	2004-2005
Total Actual Budgetary Spending	3,252,122.2
Total Actual Non Budgetary Spending	2,969.6
<i>Plus: Services Received without Charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	8,212.7
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS (excluding revolving funds)	9,239.6
Worker's compensation coverage provided by Social Development Canada	111.5
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	1,098.7
<i>Less: Non-respendable Revenue</i>	92,594.8
Net Cost of Department	3,181,159.5

Table 11: Contingent Liabilities

(\$ thousands)	March 31, 2004	March 31, 2005
Claims, Pending and Threatened Litigation	3,113.6	5,963.6
Guarantees	0.0	0.0
Total Contingent Liabilities	3,113.6	5,963.6

Table 12: Loans, Investments and Advances (Non-Budgetary)

(\$ millions)	Actual 2002-2003	Actual 2003-2004	Main Estimates	2004-2005 Planned Spending	Total Authorities	Actual
Multilateral Programs:						
Payments to International Financial Institutions - Capital Subscriptions (L30)	4.5	3.8	3.9	3.9	3.9	3.5
Payments to International Financial Institutions - Capital Subscriptions (S)	6.4	5.7	3.0	3.0	3.0	(0.5)
Total Loans, Investments and Advances	10.9	9.5	6.9	6.9	6.9	3.0

Table 13: Non-Respendable Revenue

(\$ millions)	Actual 2002-03	Actual 2003-04	Main Estimates	2004-2005 Planned Revenue	Total Authorities	Actual
Gain for revaluation at year end of IFI liabilities	5.9	106.2	0.0	0.0	0.0	76.8
Refund of previous year expenditures	13.4	31.5	0.0	0.0	0.0	12.7
Return on investments	1.6	2.6	0.0	0.0	0.0	2.7
Miscellaneous	0.4	0.2	0.0	0.0	0.0	0.4
Total Non-respendable Revenue	21.3	140.5	0.0	0.0	0.0	92.6

Table 14: Budgetary Resource Requirements by Organization and Business Line

2004-2005								
Organizations	Business Lines (\$ millions)							
	Geographic Programs	Multilateral Programs (1)	Canadian Partnership	Countries in Transition	Communications	Policy	Corporate Services	Total
Africa and Middle East Branch								
Main Estimates	672.4							672.4
Planned Spending	671.9							671.9
<i>Total Authorities</i>	590.5							590.5
Actual Spending	589.3							589.3
Asia Branch								
Main Estimates	448.9							448.9
Planned Spending	448.6							448.6
<i>Total Authorities</i>	325.8							325.8
Actual Spending	323.7							323.7
Americas Branch								
Main Estimates	280.9							280.9
Planned Spending	280.6							280.6
<i>Total Authorities</i>	219.2							219.2
Actual Spending	218.4							218.4
Multilateral Programs Branch								
Main Estimates		728.4						728.4
Planned Spending		817.4						817.4
<i>Total Authorities</i>		1,648.8						1,648.8
Actual Spending		1,618.8						1,618.8
Canadian Partnership Branch								
Main Estimates			279.2					279.2
Planned Spending			291.9					291.9
<i>Total Authorities</i>			280.0					280.0
Actual Spending			278.9					278.9
Central and Eastern Europe Branch								
Main Estimates				111.8				111.8
Planned Spending				100.7				100.7
<i>Total Authorities</i>				100.0				100.0
Actual Spending				99.7				99.7
Communications Branch								
Main Estimates					12.6			12.6
Planned Spending					12.2			12.2
<i>Total Authorities</i>					14.4			14.4
Actual Spending					14.4			14.4
Policy Branch								
Main Estimates						28.5		28.5
Planned Spending						39.6		39.6
<i>Total Authorities</i>						27.9		27.9
Actual Spending						26.3		26.3
Agency Executive (1)								
Main Estimates							6.0	6.0
Planned Spending							6.0	6.0
<i>Total Authorities</i>							9.8	9.8
Actual Spending							8.7	8.7
Human Resources and Corporate Services Branch								
Main Estimates							52.8	52.8
Planned Spending							52.8	52.8
<i>Total Authorities</i>							49.0	49.0
Actual Spending							37.7	37.7

2004-2005								
Organizations	Business Lines (\$ millions)							
	Geographic Programs	Multilateral Programs (1)	Canadian Partnership	Countries in Transition	Communications	Policy	Corporate Services	Total
Information Management and Technology Branch								
Main Estimates							26.1	26.1
Planned Spending							26.1	26.1
<i>Total Authorities</i>							32.0	32.0
Actual Spending							30.2	30.2
Performance and Knowledge Management Branch								
Main Estimates							7.2	7.2
Planned Spending							7.2	7.2
<i>Total Authorities</i>							7.5	7.5
Actual Spending							6.1	6.1
Total Main Estimates	1,402.2	728.4	279.2	111.8	12.6	28.5	92.1	2,654.8
Total Planned Spending	1,401.1	817.4	291.9	100.7	12.2	39.6	92.1	2,755.0
<i>Total Authorities</i>	1,135.5	1,648.8	280.0	100.0	14.4	27.9	98.3	3,304.9
Total Actual Spending	1,131.4	1,618.8	278.9	99.7	14.4	26.3	82.7	3,252.2

1. Includes expenses for Canada Corps.

Table 15: Details of Transfer Payments by Business Line

(\$ thousands)	2004-2005						
	Actual 2002-03	Actual 2003-04	Planned Spending	Total Authorities	Actual	Variance	
	1	2	3	4	5	(5 - 3)	
Grants							
Countries in Transition							
Development assistance to international development institutions and organizations for operations, programs and projects, and to international financial institutions.	2,700	11,495	4,000	13,060	13,060	9,060	
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their institutions, organizations and agencies and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international NGOs for operations, programs, projects, activities and appeals.	7,645	6,518	2,000	4,475	4,475	2,475	
Geographic Programs							
Development assistance to international development institutions and organizations for operations, programs and projects, and to international financial institutions.	135,866	272,506	345,600	285,897	285,793	(59,807)	
Programming against hunger, malnutrition and disease through international development, research and nutrition institutions; Canadian, international and local NGOs; the IDRC; developing countries, their institutions, their organizations and their agencies in such countries for the benefit of recipients in developing countries.	0	2,700	2,000	1,839	1,700	(300)	
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their institutions, organizations and agencies and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international NGOs for operations, programs projects, activities and appeals.	6,000	15,450	13,500	5,500	4,750	(8,750)	

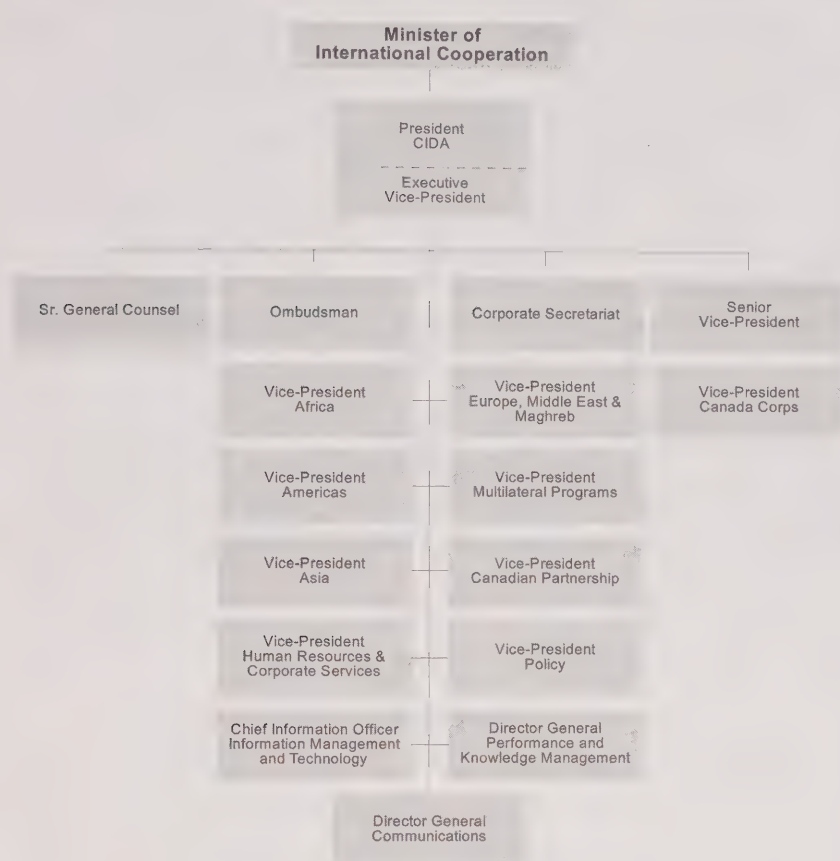
(\$ thousands)	2004–2005					
	Actual	Actual	Planned	Total	Actual	Variance
	2002–03 1	2003–04 2	Spending 3	Authorities 4	5	(5 – 3)
Grants to Canadian, international, regional and developing country institutions, organizations and agencies, developing country governments, their institutions, organizations and agencies; provincial and municipal governments, their institutions, organizations and agencies in support of development cooperation and development education programs and to international NGOs in support of development assistance programs, projects and activities.	500	0	0	0	0	0
Multilateral Programs						
Development assistance to international development institutions and organizations for operations, programs and projects, and to international financial institutions.	194,388	136,949	155,065	551,595	551,594	396,529
Programming against hunger, malnutrition and disease through international development, research and nutrition institutions; Canadian, international and local NGOs; the IDRC; developing countries, their institutions, their organizations and their agencies in such countries for the benefit of recipients in developing countries.	128,245	189,251	158,127	391,675	367,366	209,239
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their institutions, organizations and agencies and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international NGOs for operations, programs, projects, activities and appeals.	138,433	155,156	91,060	226,005	220,376	129,316
Canadian Partnership						
Development assistance to international development institutions and organizations for operations, programs and projects, and to international financial institutions.	400	875	600	800	800	200
Grants to Canadian, international, regional and developing country institutions, organizations and agencies, developing-country governments, their institutions, organizations and agencies, to provincial and municipal governments, their institutions, organizations and agencies in support of development cooperation and development education programs and to international NGOs in support of development assistance programs, projects and activities.	38,126	29,183	99,772	28,330	28,310	(71,462)
Development assistance as education and training for individuals.	7,991	8,242	8,005	8,046	8,046	41
Policy						
Development assistance to international development institutions and organizations for operations, programs and projects, and to international financial institutions.	0	2,231	11,488	2,863	2,512	(8,976)
Grants to Canadian, international, regional and developing country institutions, organizations and agencies, developing country governments, their institutions, organizations and agencies, to provincial and municipal governments, their institutions, organizations and agencies in support of development cooperation and development education programs and to international NGOs in support of development assistance programs, projects and activities.	0	3,009	0	1,611	1,611	1,611
Total Grants	660,294	833,565	891,217	1,521,696	1,490,393	599,176

(\$ thousands)	2004-2005					
	Actual	Actual	Planned	Total		
	2002-03	2003-04	Spending	Authorities	Actual	Variance
	1	2	3	4	5	(5 - 3)
Contributions						
Geographic Programs						
Development assistance, including payments for loan agreements issued under the authority of previous Appropriation Acts, to all levels of developing country and territories governments, including their institutions, organizations and agencies, and contributions to Canadian, other donor country, international and regional institutions, organizations and agencies, to all levels of other donor country government and provincial governments, their institutions, organizations and agencies, and to private sector firms in support of regional and country-specific development assistance projects, programs and activities, and to persons capable of delivering aid activities or actively engaged in development issues.	617,158	709,968	971,299	770,715	770,643	(200,656)
Contributions to Canadian, international, regional and developing country institutions, organizations and agencies, developing country governments, their institutions, organizations and agencies, to provincial and municipal governments, their institutions, organizations and agencies in support of development cooperation and development education programs and to international NGOs in support of development assistance programs, projects and activities.	0	0	0	611	610	610
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their institutions, organizations and agencies and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international NGOs for operations, programs, projects, activities, and appeals.	2,021	161	0	0	0	0
Programming against hunger, malnutrition and disease through international development, research and nutrition institutions; Canadian, international and local NGOs; the IDRC; developing countries, their institutions, their organizations and their agencies in such countries for the benefit of recipients in developing countries.	1,000	0	0	0	0	0
Countries in Transition						
Contributions for cooperation with countries in transition in Central and Eastern Europe and the former Soviet Union.	103,479	85,086	84,582	73,455	73,370	(11,212)
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their institutions, organizations and agencies, and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international NGOs for operations, programs, projects, activities, and appeals.	1,074	0	0	0	0	0
Multilateral Programs						
Development assistance to international development institutions and organizations for operations, programs and projects, and to international financial institutions.	463	1,451	11,580	1,616	1,616	(9,964)
Programming against hunger, malnutrition and disease through international development, research and nutrition institutions; Canadian, international and local NGOs; the IDRC; developing countries, their institutions, their organizations and their agencies in such countries for the benefit of recipients in developing countries.	105,249	122,120	153,372	115,719	115,717	(37,655)
Contribution to the Inter-American Development Bank.	1,144	1,162	17,900	1,200	1,139	(16,761)
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their institutions, organizations and agencies and persons in such countries, and to international institutions, and Canadian	2,667	4,724	100	13,095	13,094	12,994

(\$ thousands)	2004-2005					
	Actual	Actual	Planned	Total	Actual	Variance
	2002-03	2003-04	Spending	Authorities		
	1	2	3	4	5	(5 - 3)
and international NGOs for operations, programs, projects, activities, and appeals.						
Incentives to Canadian, international and developing country private sector firms, investors, institutions, organizations, and governments in support of industrial cooperation programs, projects and activities.	750	750	0	750	750	750
Canadian Partnership						
Contributions to Canadian, international, regional and developing country institutions, organizations and agencies, developing country governments, their institutions, organizations and agencies, to provincial and municipal governments, their institutions, organizations and agencies in support of development cooperation and development education programs and to international NGOs in support of development assistance programs, projects and activities.	193,436	189,032	107,593	189,956	189,956	82,363
Incentives to Canadian, international and developing country private sector firms, investors, institutions, organizations, and governments in support of industrial cooperation programs, projects and activities.	62,683	54,565	58,035	36,410	36,379	(21,656)
Communications						
Contributions to Canadian or international communications organizations, other federal, provincial or municipal governments, broadcasters and producers, other donor country governments and institutions, organizations and agencies, and persons in support of the development information program involving the production and dissemination of development information, educational materials and related activities.	4,436	3,870	4,165	4,326	4,323	158
Policy						
Development assistance to international development institutions and organizations for operations, programs and projects, and to international financial institutions.	0	1,475	11,035	1,495	1,495	(9,540)
Contributions to Canadian, international, regional and developing country institutions, organizations and agencies, developing country governments, their institutions, organizations and agencies, to provincial and municipal governments, their institutions, organizations and agencies in support of development cooperation and development education programs and to international NGOs in support of development assistance programs, projects and activities.	0	0	0	4,938	4,938	4,938
Contributions to Canadian or international communications organizations, other federal, provincial or municipal governments, broadcasters and producers, other donor country governments and institutions, organizations and agencies, and persons in support of the development information program involving the production and dissemination of development information, educational materials and related activities.	0	3,502	0	0	0	0
Corporate Services (Canada Corps)						
Contributions to Canadian, international, regional and developing country institutions, organizations and agencies, developing country governments, their institutions, organizations and agencies, to provincial and municipal governments, their institutions, organizations and agencies in support of development cooperation and development education programs and to international NGOs in support of development assistance programs, projects and activities.	0	0	0	1,311	1,311	1,311
Contributions for cooperation with countries in transition in Central and Eastern Europe and the former Soviet Union.	0	0	0	490	3	3
Total Contributions	1,095,560	1,177,866	1,419,661	1,216,087	1,215,344	(204,317)

(\$ thousands)	2004-2005					
	Actual	Actual	Planned	Total		
	2002-03	2003-04	Spending	Authorities	Actual	Variance
	1	2	3	4	5	(5 - 3)
Other Transfer Payments						
Multilateral Programs						
(S) Encashment of notes issued to the development assistance funds of the IFIs in accordance with the International Development (Financial Institutions) Assistance Act.	242,747	232,598	221,285	265,692	265,692	44,407
Total Other Transfer Payments	242,747	232,598	221,285	265,692	265,692	44,407
Total	1,998,601	2,244,029	2,532,163	3,003,475	2,971,429	439,266

Annex II: CIDA Organization Chart and Business Lines³⁷



Geographic Programs:

- Africa and Middle East
- Asia
- Americas

Countries in Transition

- CEE

Multilateral Programs

- Program Against Hunger Malnutrition and Disease
- International Humanitarian Assistance
- IFIs
- UN and Commonwealth Programs

Policy

Canadian Partnership

- Voluntary Sector and Special Projects
- Industrial Cooperation
- Scholarships

Communications

- Development Information Program

Corporate Services

- Agency Executive
- Human Resources and Corporate Services
- Information Management and Technology
- Performance and Knowledge Management
- Canada Corps

Ombudsman

This organization chart reflects CIDA's current structure. It incorporates the effects of the reorganization that took place in February 2005 and resulted in responsibility for the Middle East and Maghreb being reassigned from the Vice-President Africa to the Vice-President Europe. The organization chart also includes the new positions of Vice-President Canada Corps, created in November 2004 and Executive Vice-President, created in May 2005.

See Section 1.5.2 for details on the reorganization.

³⁷ This Business Lines Structure reflects the nomenclature used in the financial tables in Annex I.

The seven business lines used throughout 2004–2005 are as follows:

Geographic Programs — Three Geographic Branches, responsible for country—to-country programs in Africa, Asia, and the Americas respectively, enable the Government of Canada to plan and execute international cooperation activities through direct links with governments and organizations in developing countries.

Countries in Transition — Canada's Countries in Transition Program was delivered through the former Central and Eastern Europe Branch. The Program supports democratic development and economic liberalization in the countries of Central, South and Eastern Europe, the Southern Caucasus and Central Asia, by building mutually beneficial partnerships.

Multilateral Programs — Multilateral Programs Branch (MPB) is responsible for managing Canada's global development programs through substantial core contributions to, and high-level participation in, multilateral development institutions. It also undertakes targeted programming through multilateral organizations, and international and local non-governmental organizations in CIDA's priority areas, including health and nutrition, agriculture, peacebuilding and mine action. The Branch is also responsible for managing the international humanitarian assistance program.

Canadian Partnership — The Canadian Partnership Branch (CPB) manages a responsive program that is aligned with CIDA's mandate and strategic objectives, through cost-sharing partnerships with civil-society and private-sector organizations in Canada and developing countries. CPB provides multi-year funding on the basis of merit to Canadian and international NGOs and volunteer-sending organizations. These are referred to as Program NGOs. CPB also provides project funding through competitive mechanisms within the context of either time-bound or open-ended competitions. In addition, CPB manages CIDA's national network of Regional and Satellite Offices, a consultations unit for discussing new policy directions with partners and the Canadian public, a conference secretariat to support the participation of developing-country delegates at international conferences, internships and exchanges for Canadian youth, and public engagement initiatives to engage Canadians in international development.

Policy — Policy Branch leads policy research, analysis and development to support and guide the Agency's plans and priorities and Canada's broader international assistance objectives and commitments. Policy Branch sets the strategic vision and priorities for the Agency and leads the transformation into a knowledge-based and more effective international cooperation Agency. This policy role also includes positioning CIDA on the international cooperation agenda and on the Canadian government policy agenda and representing CIDA in related fora. The Branch takes the lead in managing CIDA's share of the International Assistance Envelope (IAE) and maintaining coherence among corporate policy documents, including aligning them with broader international priorities and commitments.

Communications — Communications Branch responds to the communication needs of the Minister for International Cooperation and of the Agency as a whole. The Branch also seeks to improve public awareness of, and support for, the work of CIDA and its development partners.

Corporate Services — The objective of Corporate Services is to ensure that the Agency has the necessary support services for efficient and effective achievement of international assistance program objectives through the Agency Executive (the President's Office, the Senior Vice-President's Office, the Corporate Secretariat and Legal Services) and the Human Resources and Corporate Services Branch, the Performance and Knowledge Management Branch, the Information Management and Technology Branch, Canada Corps, as well as the Ombudsman.

Canada Corps facilitates Canadians working together to promote good governance and institution-building in developing countries and fragile states. Structurally aligned with the President's Office, Canada Corps mobilizes Canadians to go abroad and engages the public, other government departments and NGOs, by coordinating all governance-related activities for Canada.

Annex III: CIDA Sustainable Development Strategy 2004–2006

CIDA defines sustainable development as development that is equitable and environmentally sustainable, and that strengthens the economic, social, environmental, and governance capacity of women and men, boys and girls. CIDA's *Sustainable Development Strategy 2004–2006: Enabling Change* (SDS3) serves as the Agency's business plan, looking beyond sustainable development as an environmentally based concept and approaching it in a more holistic manner integrating environmental, economic, social and governance related aspects of development. SDS3 is updated annually through CIDA's Report on Plans and Priorities (RPP) and reported on through its Departmental Performance Report (DPR). The text of the 2004–2005 DPR constitutes a detailed progress report on SDS3, presenting highlights from the fiscal year.

Canadian International Development Agency	
1. What are the key goals, objectives, and/or long-term targets of the SDS?	<p>CIDA's goal for sustainable development is its mandate:</p> <p>To support sustainable development in developing countries in order to reduce poverty and to contribute to a more secure, equitable and prosperous world.</p> <p>To support democratic development and economic liberalization in countries in transition in Eastern Europe and the former Soviet Union.</p>
2. How do the key goals, objectives and/or long-term targets help achieve the agency's strategic outcomes?	<p>CIDA's Key Agency Results (development results, enabling results, and management results) are the core of CIDA's Results-Based Management and Accountability Framework (RMAF). The three KAR areas are integrated and mutually supportive: efficient management approaches support effective enabling strategies that, in turn, contribute to long-term development results. Together, the KARs provide the conceptual basis for CIDA to plan, resource, implement, monitor, and report.</p>
3. What were the targets for the reporting period?	<p>Development Results (strategic outcomes) are the long-term impacts CIDA aims to achieve in partner countries in four interconnected areas: economic well-being, social development, environmental sustainability, and governance. Gender equality and environment issues are addressed across all areas.</p> <p>Consistent with SDS3, and in relation to its KARs, CIDA's 2004–2005 RPP outlines the Agency's priorities and commitments for the reporting period.</p>

<p>4. What is the progress (this includes outcomes achieved in relation to objectives and progress on targets) to date?</p>	<p>CIDA's 2004–2005 Report Card provides a high level overview of CIDA's performance against its 2004–05 RPP priorities. In 2004–2005, CIDA considered that it had successfully met expectations in most areas.³⁸ (The Report Card appears in Section 1. A detailed performance discussion appears in Section 2.)</p>
<p>5. What adjustments have been made, if any?</p>	<p>Since its tabling in 2004, CIDA has not made adjustments to its SDS3. However, SDS3 is updated annually through the Agency's RPP, and reported on through its DPR. Consistent with the broad framework of SDS3, the Agency regularly assess and occasionally adjusts its priorities, and identifies opportunities to integrate lessons learned from programming experience, audits and evaluations (e.g. see discussions of lessons learned throughout the current DPR, and in Annex VI).</p>

³⁸ An SDS typically includes some commitments made by departments to “green” their operations. Such commitments were made by CIDA in SDS3, and some examples of CIDA's actions in this area can be found in Section 2.3.5 of this DPR. In 2004–2005 the Agency also continued to make significant progress toward compliance with the *Canadian Environmental Assessment Act* (CEAA). Additional information can be found in Section 2.1.4.

Annex IV: Procurement and Contracting

Department/Agency:	Canadian International Development Agency
Points to address:	Organization's input:
1. Role played by procurement and contracting in delivering programs.	<p>Procurement and contracting play an important role in helping to fulfill CIDA's mandate as the lead federal government agency responsible for delivering Canada's Official Development Assistance and Official Assistance.</p> <p>CIDA operates with two Parliamentary Code Votes: Vote 15 for Operating Expenditure and Vote 20 for Grants and Contributions. Most of CIDA's investments are disbursed through grants and contribution agreements with a wide variety of partners, all of whom have their own particular requirements for contractual arrangements with CIDA.</p> <p>For grants and contributions, the Treasury Board (TB) Transfer Payment Policy applies. In addition, CIDA has specific Terms and Conditions approved by TB. The role of the contracting function in each of the Branches is to ensure compliance with these programming and contracting authorities.</p> <p>A portion of the aid budget is also programmed through contracting activities, largely for services. In these cases the Government Contracting Regulations apply; and procurement staff in each branch work under these rules and authorities to contract these services.</p>
2. Overview of how the Agency manages its contracting function.	<p>In 2004–2005, CIDA signed 1,083 grant and contribution agreements worth just over \$2 billion. The Agency also signed 3,089 contract documents worth \$281 million.</p> <p>The contract function is decentralised at CIDA with procurement personnel operating in each Program Branch. These contract officers are part of program/project teams.</p> <p>The functional lead for the Department is Contracting Management Division (CMD) of the Human Resources and Corporate Services Branch. It is the Policy Section in the Division that develops common contracting tools and templates; publishes guides; etc. For competitive contracting under the Government Contracting Regulations, CMD also has a centrally-run Bid Receiving Unit to Post and Receive tender documents. The Director General of CMD also chairs the Evaluation Review Board (ERB), who along with the Director General, Finance and a representative from Legal Services, reviews all competitive tender decisions above \$500,000.</p>
3. Progress and new initiatives enabling effective and efficient procurement practices.	<p>Here are some examples:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integration of the comprehensive contracting learning program with the finance and program management learning programs; • Continued participation in the Government-on-Line project "Electronic Supply Chain" which seeks to provide an electronic goods and services procurement mechanism; • Drafted generic work descriptions for employees working in operations and policy positions; • Participated with eight other donor agency representatives in the development of the harmonized Joint Procurement Policy for use by programs in program-based investments; • Prepared the Agency policy and guideline regarding when to use and how to proceed with solicited contributions, and; • Current review of CIDA's Request for Proposals (RFP) process and documents as well as CIDA's General Conditions for RFPs and Contracts.

Annex V: Service Improvement Initiative

CIDA has had service standards in place for several years. Over the past year, CIDA has concentrated on improving services to the Canadian public in the following priority areas:

- CIDA's website;
- Public Inquiries Service (via e-mail and phone), and;
- CIDA's regional presence.

CIDA's website / Government On-Line

CIDA has undertaken several activities to improve service to the public on the Agency's website. The website has seen a significant growth in traffic since it was launched in 1997. In 1997, CIDA's website received 12,000 visitors per month; by January 2005, that number had increased to 225,000 visitors per month.

An improved website is one of the Agency's top priorities during 2005. CIDA has undertaken a complete redesign to make it more navigable and accessible. This initiative will ensure that content is timely, concise, and aligned with the new priorities outlined in the International Policy Statement (IPS) released earlier this year.

As part of the redesign, CIDA is undertaking a survey to identify high-priority areas for visitors to the site and to provide a baseline for measuring future initiatives.

In addition to the above, the Agency is currently implementing the *CIDA Projects Online* (CPO) project. The goal of this project is to make accessible information about all CIDA projects on the Agency's website. The project is in line with the Government On-Line (GOL) initiative to put all key services and information on the Web.

Public Inquiries Service (via e-mail and phone line)

Service standards

Most requests received by CIDA's Public Inquiries Service are made by telephone and by e-mail, which is the most popular vehicle. Inquiries are also received by regular mail, fax, and in person, but their numbers remain comparatively low. The number of e-mails received over the last five years has more than doubled, up from approximately 6,000 to more than 13,000 per year.

The service standard for responding to information requests by CIDA's Public Inquiries Service is 24–48 hours. While this target is usually met, the method used to verify it statistically is not always reliable.

More complex inquiries entail research and can take more than 48 hours to complete. In such cases, the client is informed and a timeframe is established for a response.

Although a majority of public inquiries are answered by the Service's information officers, a number of requests are referred to CIDA program or policy staff. In such cases, it is not always possible to follow up due to finite resources.

Quality of service

CIDA records all complaints. Out of the 423,738 requests received over the last five years, only 20 complaints were made. There is no formal measurement tool to gauge public satisfaction with the Public Inquiries Service. However, based on the low number of complaints, the public appears to be satisfied with the level of service.

Common Measurement Tool

As part of CIDA's effort to implement a Common Measurement Tool (CMT) for selected clients, CIDA has hired the services of a consultant to study the service provided to the public and to recommend survey questions. The survey will be undertaken in fall 2005.

Disaster response

CIDA's Public Inquiries Service is structured to enable the Agency to respond to crises. The Service's schedule is flexible and can be adapted to longer hours of operation. The level of service provided during the December 2004 tsunami disaster-response period was unprecedented in the history of CIDA's Public Inquiries Service. In the three weeks following the tsunami, 1,700 inquiries were answered. This was achieved by extending the Service's hours of operations during evenings and on weekends.

Responses to inquiries about Canada's response to the disaster were furnished immediately in most cases. The Service's information officers were provided with up-to-date contact names and crucial program details.

Comprehensive statistics were maintained on the types of inquiries and the categories of clients.

CIDA's regional offices

CIDA's regional offices continued to play an important role in providing services to Canadians across the country. In 2004, CIDA renewed its presence in Atlantic Canada by deploying a Regional Director to the region. In addition to providing information and services directly to Canadians, the regional offices encourage and organize visits to their regions by CIDA headquarters staff and play a key role in supporting consultations.

Annex VI: Information on Audits and Evaluations³⁹

A) Auditor General Reports

Response to the Auditor General
<p>1. Commissioner of the Environment and Sustainable Development (CESD) 2004 Report (Chapter 2): CIDA—Development Assistance and the Environment</p> <p>This audit report recommended that CIDA review its water-related commitments in relation to its broader environmental and sustainable development commitments. CIDA is reviewing the nature and scope of its water-related commitments in the context of the renewal of its environmental policy framework; developing appropriate tools and guidance; and monitoring and reporting on progress towards their implementation. CIDA has started developing indicators of environmental sustainability and incorporating them into country programming and project design.</p> <p>http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/c20041002ce.html</p>
<p>2. CESD 2004 Report (Chapter 4): Assessing the Environmental Impact of Policies, Plans, and Programs</p> <p>This audit report did not address any recommendations directly to CIDA. However, the report contained specific observations pertaining to the Agency, which was one of the 12 departments and agencies assessed during the audit. The report indicated that CIDA did not have most of the basic management systems in place to apply the 1999 Cabinet Directive on the Environmental Assessment of Policy, Plan and Program Proposals. As a result, CIDA received a "limited or no progress" rating on the three issues evaluated (accountabilities, tracking system, and training and guidance). The audit also observed that there was limited evidence that CIDA's senior management had committed to fulfilling its obligations under the Cabinet directive, and that the Agency provided limited guidance and training to support its strategic environmental assessment efforts. As of September 1, 2004, CIDA has put into place a formal and comprehensive management system that includes clear Agency-wide accountabilities, training, a detailed guidance handbook, and a tracking system. This Strategic Environmental Assessment system is consistent with the Commissioner's recommendations and complies fully with the requirements of the 1999 Cabinet Directive.</p> <p>http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/c20041004ce.html</p>
<p>3. CESD 2004 Report (Chapter 6): Environmental Petitions</p> <p>This audit report mentioned that CIDA was late in answering to two of three petitions during the period of June 2003 to July 2004. Although the report did not direct any recommendations to CIDA in this regard, the Agency will continue working to improve its performance on meeting required deadlines for responses to environmental petitions received. The audit report also mentioned that Greenpeace had received assurance from CIDA that Canadian food aid (or other humanitarian aid, including medical assistance) is not contingent upon a country's acceptance of genetically engineered commodities. The Agency also stated that it is providing funds for promoting organic and agro-ecological farming practices and for protecting and preserving biodiversity.</p> <p>http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/c20041006ce.html</p>

³⁹ In 2004–2005, there were no Parliamentary Committee Reports that required any response from CIDA.

4. Office of the Auditor General (OAG) 2004 Report (Chapter 1): Internal Audit in Departments and Agencies

This audit concluded that CIDA did not meet many of the *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*. The Agency's internal audit group reports to a person who is responsible for other management activities, with the result that the audit group does not have sufficient independence. The audit also observed that CIDA's internal audit group had not established quality assurance processes that cover all aspects of internal audit activity, as required by professional standards. In two of three files examined, the documentation was not maintained in a way that clearly demonstrated that the work conducted and the evidence collected supported the internal audit report at the time the report was issued. While the OAG audit report did not direct any recommendations to CIDA, the Agency has recently made changes to strengthen its internal audit function. For example, the audit committee, now chaired by the President, is demanding a shorter audit cycle and quicker management responses to concerns raised by internal audit. The Agency issued an action plan to address OAG concerns, including measures such as a review of the paper files of recent audits, implementation of a formal quality assurance and improvement program comprising of internal and external assessment, development and implementation of a human resources strategy, and development and application of tools and indicators to monitor the level of productivity and the value-added of the function.

<http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/20041101ce.html>

5. OAG 2005 Status Report (Chapter 5): CIDA—Financial Compliance Audits and Managing Contracts and Contributions

This audit recommended that CIDA clarify those circumstances under which the Agency considers it acceptable to award a contribution or grant. CIDA has undertaken this clarification in its managerial guides and training courses. CIDA also included in its guide on contribution agreements a definition of acceptable, in-kind contributions and how to verify them. Regarding sole-source contracting, the OAG recommended that CIDA ensure compliance with Treasury Board policy and regulations in all cases. CIDA will institute a compliance and performance monitoring function in that regard. The audit recommended that CIDA ensure that the release of adjustments identified by financial compliance audits be properly authorized and documented, which the Agency now does by requiring a formal sign-off in each case. Finally, the Agency has approved its counterpart fund policy including the clarifications required by the OAG.

<http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/20050205ce.html>

B) Internal Audits

The following is a list of internal audits that pertain to CIDA's work for the 2004–2005 fiscal year:

- Honduras Country Program⁴⁰
- Contributions and Grant Agreements Managed by CIDA's Voluntary Sector Program⁴¹

⁴⁰ <http://www.acdi-cida.gc.ca/HondurasProgramAuditReport>

⁴¹ <http://www.acdi-cida.gc.ca/VoluntarySector>

- Administrative Agreement Between CIDA and Consulting and Audit Canada (CAC)⁴²

For additional information on these audits, see Annex IX.

Other internal audits for 2004 that appear on the CIDA audit and evaluation website have been previously reported in CIDA's 2003–2004 DPR. For details on these audits, see <http://www.acdi-cida.gc.ca/internalaudit>.

C) Evaluations

The following is a list of evaluations that pertain to CIDA's work during the 2004–2005 fiscal year.

- Canada Climate Change Development Fund (CCCCDF)—Mid-term Evaluation⁴³
- Philippines Country Program Evaluation⁴⁴
- Corporate Evaluation of the Caribbean Regional Program⁴⁵
- Joint Review of the CIDA-South Africa Program⁴⁶
- Evaluation of the Network Support Pilot Project⁴⁷

Joint Evaluations: The following evaluations were undertaken in conjunction with, and led by, other donors. As such, they will not be posted on CIDA's website.

- Joint Evaluation of Effectiveness and Impact of the Enabling Development Policy of the World Food Program (WFP)
- Independent External Evaluation of IFAD (International Fund for Agriculture Development)

For additional information on some of these evaluations, see Annex IX.

⁴² <http://www.acdi-cida.gc.ca/AuditCIDAandCAC>

⁴³ <http://www.acdi-cida.gc.ca/CanadaClimateChangeFund>

⁴⁴ <http://www.acdi-cida.gc.ca/PhilippinesProgramEvaluation>

⁴⁵ <http://www.acdi-cida.gc.ca/evaluationCaribbeanRegionalProgram>

⁴⁶ <http://www.acdi-cida.gc.ca/JointReviewSouthAfricaProgram>

⁴⁷ <http://www.acdi-cida.gc.ca/EvaluationNetworkSupport>

Section IV: Other Items of Interest

Annex VII: The Millennium Development Goals

In September 2001, the countries of the world met in special session at the UN General Assembly and endorsed the Millennium Development Goals. Canada is a strong supporter of these goals. The eight goals are as follows:

Eradicate extreme poverty and hunger: Halve, between 1990 and 2015, the proportion of people whose income is less than one dollar a day. Halve, between 1990 and 2015, the proportion of people who suffer from hunger.

Achieve universal primary education: Ensure that, by 2015, children everywhere, boys and girls alike, will be able to complete a full course of primary schooling.

Promote gender equality and empower women: Eliminate gender disparity in primary and secondary education, preferably by 2005, and at all levels of education by 2015.

Reduce child mortality: Reduce by two thirds, between 1990 and 2015, the mortality rate among children under five.

Improve maternal health: Reduce by three quarters, between 1990 and 2015, the maternal mortality ratio.

Combat HIV/AIDS, malaria and other diseases: Halt, by 2015, and begin to reverse the spread of HIV/AIDS. Halt, by 2015, and begin to reverse the incidence of malaria and other major diseases.

Ensure environmental sustainability: Integrate the principles of sustainable development into country policies and programs, and reverse the loss of environmental resources. Halve, by 2015, the proportion of people without sustainable access to safe drinking water. Achieve a significant improvement in the lives of at least 100 million slum dwellers by 2020.

Develop a global partnership for development: Develop further an open, rule-based, predictable, non-discriminatory trading and financial system. Address the special needs of the least-developed countries. Address the special needs of landlocked countries and small island developing states. Deal comprehensively with the debt problems of developing countries through national and international measure in order to make debt sustainable in the long term. In cooperation with developing countries, design and implement strategies to create decent and productive work for youth. In cooperation with pharmaceutical companies, provide access to affordable, essential drugs in developing countries. In cooperation with the private sector, make available the benefits of new technologies, especially information and communications technologies.

Annex VIII: Outcomes of the International Policy Review

CANADA'S IPS / DEVELOPMENT: AT A GLANCE

Summary only: full text available at www.acdi-cida.gc.ca/ips

Objectives	Strategies - Canada will:
<p>Canada's development cooperation will:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Advance Canadian values and global citizenship • Deliver visible, durable impact on the world's key development challenges as identified in the MDGs • Focus on reducing poverty, in coordination with other donors • Recognize and promote sustainable solutions to address the linkages between environmental degradation, poverty and social inequity • Mobilize Canadians in dialogue and participation to build our ability to contribute to global poverty reduction. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fully integrate development cooperation into Canada's international policy framework • Ensure coherence across aid and non-aid policies and establish the right balance both within and among aid delivery channels—bilateral, multilateral and partnerships • Programming across all channels will be targeted and concentrated on five sectors and one cross-cutting theme • Focus bilateral programming in fewer countries • Focus greater support on those multilateral institutions that are most effective • Intensify engagement of Canadians, civil society as partners in development via Canada Corps, other programs • Deliver effective, sustainable development cooperation through a leading-edge development cooperation agency • Foster excellence and innovation in partnership programming.

Development Partners: Full-scale poverty reduction programs to be allocated at least 2/3 of **bilateral** resources by 2010:

Africa (14)		Asia (6)	Americas (4)	Europe, Maghreb and Middle East (1)
Benin	Mali	Bangladesh	Bolivia	Ukraine
Burkina Faso	Mozambique	Cambodia	Guyana	
Cameroon	Niger	Indonesia	Honduras	
Ethiopia	Rwanda	Pakistan	Nicaragua	
Ghana	Senegal	Sri Lanka		
Kenya	Tanzania	Vietnam		
Malawi	Zambia			

Sectors of Focus*:

Promoting Good Governance	<ul style="list-style-type: none"> • Through Canada Corps and other channels: • Democratization • Human rights • Rule of law • Public sector institution and capacity building • Conflict prevention, peacebuilding and security sector reform
Improving Health Outcomes	<ul style="list-style-type: none"> • Prevention and control of high-burden, communicable, poverty-linked diseases • Strengthening the capacity of health systems • Improving infant and child health • Strengthening sexual and reproductive health and reducing maternal mortality • Improving food security
Strengthening Basic Education	<ul style="list-style-type: none"> • Improving the quality, safety and relevance of basic education including life-skills training • Removing gender gap in education • Providing education for prevention of HIV/AIDS • Education for girls and boys in conflict and post-conflict and/or emergency situations.
Supporting Private Sector Development	<ul style="list-style-type: none"> • Creating an enabling environment • Promoting entrepreneurship • Supporting connections to markets
Advancing Environmental Sustainability	<ul style="list-style-type: none"> • Reducing the impact of climate change • Addressing land degradation • Assisting freshwater supply and sanitation • Addressing environmental impacts of urbanization • Promoting global environmental agreements

* Gender Equality will be systematically & explicitly integrated into all programming

The remaining 1/3 of bilateral resources by 2010:

- **Other ongoing bilateral relationships**—Some continuing, targeted bilateral programming
- **Failed and fragile states**—Some bilateral programming and multilateral assistance, based on strategic interests (*e.g. Haiti, Afghanistan, Iraq, Sudan, West Bank/Gaza*)
- **Graduating middle-income countries**—Bilateral programming to wind down over a transitional period
- **Other ODA-eligible countries**—Bilateral programs to wind down, future assistance via other (*e.g. multilateral*) channels

Annex IX: Improving Performance and Accountability to Canadians

For CIDA, improving the performance of Canada's aid program and ensuring effective accountability to Canadians depends on a strong capacity for organizational learning. CIDA's approach to performance review (which includes a focus on results-based management, evaluations and audits) helps to ensure that the Agency functions as a knowledge-based organization. Assessments are carried out to inform CIDA management and staff, its partners in development cooperation, and Canadians in general about how investments are performing, what results are being achieved, what improvements should be considered, and what is being learned.

These activities are rooted in the principles of the Agency's Results-based Management and Accountability Framework (RMAF) and three-year rolling workplan that guides the implementation and achievement of these principles. CIDA's new Evaluation Policy also provides strategic direction to this work.

Results-Based Management (RBM)

For the past ten years in CIDA, RBM has played a leading role in supporting the Agency's performance management efforts. RBM tools, guides, advice and training are provided to managers both in support of their efforts to ensure design and delivery of effective aid programming, and also to help them comply with the accountability requirements set out by the Treasury Board Secretariat.

For the Agency, the annual investment reporting exercise—the process through which CIDA monitors, assesses and reports on the performance of project and program level investments—is a key area of focus. In 2004–2005, new reporting tools and processes were pilot-tested in this area. These tools bring coherence to CIDA's reporting cycle by linking specific investments to program and corporate results, by better reflecting various types of investments (e.g. bilateral, multilateral, and partnership), and by capturing more robust reporting and monitoring information related to, for example, risk management.

Re-designing Performance Reports

The 2004–2005 fiscal year marked stages two to four of the action plan to redesign the existing project and program performance reports (PPRs). Achievements include: better alignment and integration of CIDA's RBM tools; strengthened links between investment-level results reporting and program and corporate performance reports; and increased staff participation in ensuring better performance reporting on investments.

A series of intensive consultations were held with both CIDA program staff and corporate partners to shape the proposed new tool called the Investment Monitoring and Reporting Tool (IMRT). A pilot-testing of the IMRT in early 2005 in the Bangladesh program Education Sector Project indicated that the proposed tool better responds to reporting requirements for the range of work both in directive programming and through institutional partnerships. It is capable of gathering performance information for CIDA's evolving needs for reporting to both the Canadian public and as a donor agency.

CIDA's Country Development Programming Frameworks (CDPF) provide an additional critical tool for ensuring effective integration of RBM at the country programming level. A CDPF is a working document between CIDA and partner countries which outlines agreed upon development priorities in relation to country partner development plans and international development targets. The CDPF forms the basis of CIDA programming in partner countries. With a view to further strengthening performance planning and measurement, in October 2004 the Agency updated its guidelines for the preparation of CDPFs to require the inclusion of Performance Management Frameworks (PMFs). The PMF is an important planning and self-assessment tool meant to outline a strategic approach that will bring CIDA, other donors and developing country officials together to assess, manage and achieve better development results.

In 2004–2005, CIDA was also actively involved in the OECD-DAC Joint Venture Management for Development Results, contributing to a sourcebook on emerging good practices that provides guidance to both donors and partner countries alike on performance management issues.

Evaluation

The driving force behind evaluations at CIDA is learning. Evaluation as a learning tool contributes to the improvement of programming, accountability and reporting, as well as to the decision-making process. Evaluations help CIDA to assess the results and benefits that are being achieved by programs, how these results and benefits are contributing to the Agency's overall goals and objectives, and why programs or investments have been successful or not. CIDA's Evaluation Division, within the Performance and Knowledge Management Branch (PKMB), has broadened its focus to include assessments at the country program level and of major institutional partners. This shift has enabled the generation of more strategic knowledge, for learning and decision-making. Furthermore, with the increased significance of multi-donor programming initiatives, there is also increasing need for CIDA to undertake joint evaluations with its partners. During the fiscal year under review, evaluations were carried out on all CIDA programming channels, allowing the Agency to see their complementary nature and evaluate its overall work.

The Agency is committed to learning from the results of its evaluations. Here are some examples that highlight the work undertaken to assess but also to improve programming at CIDA:

Philippines Country Program Evaluation 1989/90 – 2001/02:

The Philippines Country Program Evaluation was designed to help inform the development of a new CIDA country programming strategy for the Philippines, through the identification of results achieved and lessons learned from the period 1989–1990 to 2001–2002.

Evaluation: Despite formidable challenges such as the Asian financial crisis of 1997 and the transition to democratic governance, findings of this evaluation show that Canada helped the Philippines to achieve stronger democratic processes and government competencies, and a more empowered civil society. In terms of private sector development, the capacity of business providers to deliver training and financial services was increased, and access to credit was improved in certain areas.

In terms of areas for improvement, the evaluation noted that the Philippines Country Program functioned in a primarily project-based paradigm, which led to missed opportunities for greater cohesion and synergies with other CIDA program branches. Better coordination between branches would have minimized duplication and improved knowledge sharing.

The evaluation recommended that a long-term, whole-of-Canada vision for Canada-Philippines relations be included in the new country framework. It also underlined the importance of increased program focus through the strategic use of resources, as well as stronger thematic level monitoring and evaluation efforts. The Asia Branch strived to implement the recommendations in the new iteration of the Philippines CDPF.

Joint Review of the CIDA-South Africa Program 1994 to 2002:

The CIDA-South Africa Country Program Review was designed to assess the key results and lessons from the programming period of 1994 to 2002, and identify the key considerations for longer-term partnership between Canada and South Africa. The emphasis of the review was on the responsiveness of CIDA programming to South Africa's post-Apartheid needs, as well as the potential for an evolved relationship with South Africa through the iteration of a new CIDA-South Africa CDPF.

Evaluation: From 1994 to 2002, the total contribution budget for South Africa was approximately \$132 million, allocated to the areas of governance (39%), human resource development (23%), economic development (20%) and civil society development (18%).

CIDA achieved its most notable results in the areas of governance and human resource management, where it helped South Africa significantly strengthen electoral, legal/constitutional, judicial, and institutional capacities, especially in the years immediately after the end of Apartheid. This support has been strongly recognized, acknowledged, and appreciated by South Africa. Achievements were also noted in the areas of improving school environment and teacher training, as well as skills development to disadvantaged groups.

In terms of civil society support, individual organizations and networks were strengthened, but many investments were dispersed due to a lack of a coherent strategy or framework for programming in this area. Canada has also planted the seeds for enhancing competitiveness in the economic sector through capacity development initiatives, although it is still too early to assess the results of these.

The review recommended that CIDA programming continue to align with South African priorities, build on strengths, and be very responsive and demand driven. The review also noted the importance of actively engaging South African organizations and ensuring that partnerships are strengthened. An increased focus on HIV/AIDS programming was recommended to stem the tide of the epidemic in the region as well.

The current CIDA-South Africa CDPF (2003 to 2008) incorporated all the recommendations from this evaluation and is currently the key strategic document for CIDA's development cooperation program in South Africa.

Independent External Evaluation of the IFAD:

In 2003, an independent external evaluation of International Fund for Agricultural Development (IFAD) was launched. Canada played a key role in the evaluation as a member of the Steering Committee, including as Chair.

Evaluation: IFAD is a specialized agency of the UN that was established as an international financial institution in 1977. IFAD is dedicated to eradicating rural poverty in developing countries. The evaluation encompassed all aspects of IFAD as an institution. The two key evaluation questions were if IFAD was properly focused on its rural development mission and if the skills and resources of IFAD were used in the best possible way.

In order to address these questions, the evaluation examined IFAD's project portfolio, its performance and impact, its corporate processes, its business model, and the leadership and governance of the organization. The evaluation included ten country case studies and separate reports were produced for reporting at the field level.

The main conclusion of the evaluation was that IFAD has a relevant, clear and distinctive role to play in reducing rural poverty, and is achieving a measure of poverty reduction. At the same time, the evaluation found that the impact has been modest for half of the projects and IFAD will have to become a more systematic promoter of innovations that could be up-scaled and replicated by others; many of the past change initiatives undertaken by IFAD's management were neither explicitly aimed at improving effectiveness nor did they yield the expected results; and IFAD's Board should play a greater role in overseeing the development effectiveness of the Fund's actions.

Internal Audit

Internal auditing assures the soundness of CIDA's risk management, management practices and controls. This includes financial and non-financial information. Providing assurance information helps the Agency to continually improve the management of its programs, and ensures the successful delivery of services.

During 2004–2005, CIDA focussed its activities in two main areas: (1) country program audits and (2) compliance audits.

Again, some examples are provided below, highlighting the main recommendations of the audit as well as the concrete measures taken by CIDA's management to address concerns:

Country Program Audits

Audits in this area provide assurance information for decision-making and reporting to Parliament. The audit of the Honduras Country Program assessed the management of partnership and donor coordination, and the mechanisms in place to manage policy coherence as well as resources (financial and human) and risks.

Honduras is CIDA's largest bilateral program in Central America with an operational budget of \$58.8 million for 2002 to 2007. The Honduras Program, which is partially decentralized, is part of a CIDA-wide innovation initiative called "Track 3 B" which encouraged CIDA staff to find innovative ways to execute program design and project delivery. The scope of the audit encompassed key management systems, procedures and process at the Agency, program, and project/initiative level.

Audit: The Honduras program had in place many of the key components of a management accountability framework. However, the audit found that improvements are needed with regard to defining strategic objectives and results, policy and programming direction, as well as tactical directions and control for specific interventions.

The program was found compliant with the *Canadian Environmental Assessment Act* and the *Official Languages Act*. Exceptions were noted with respect to the exercise of delegated authorities reflected in CIDA's Terms and Conditions for International Development Assistance and the *Financial Administration Act*.

At corporate level, the audit concluded that CIDA's innovation initiatives need to be better supported and managed in a more structured and business-like manner. The Agency also needs to approve a formal policy framework to support accountability for policy monitoring and operational interpretation. CIDA needs to better monitor the application of the financial authorities under which it operates. CIDA is putting in place the structures, processes and accountabilities to provide an integrated risk management regime, including innovation management. CIDA will ensure that Agency policy and strategy are clearly stated and communicated and that these include implementation plans with specific monitoring and evaluation frameworks. Procedures will be issued or updated to ensure that delegated financial authorities are controlled and applied appropriately.

At the program level, the audit concluded that the Program needs to improve its PMF, including appropriate and effective monitoring and control systems. The program is planning or is currently undertaking measures such as the development of a CDPF, a management accountability framework and a risk mitigation strategy. These will be followed with appropriate communication and training mechanisms. The Program also took immediate measures to work within appropriate delegated financial authorities and has undertaken audits of projects containing incomplete financial information.

Compliance Audits

Compliance audits provide senior management with information regarding the strengths and weaknesses of CIDA's application of government legislation, Treasury Board, and CIDA policies, and the effectiveness of internal controls.

Audit: Administrative Agreement between CIDA and Consulting and Audit Canada (CAC)

This audit recommended that CIDA ensure that CAC's selection procedures comply with its umbrella agreement to ensure competitive resourcing and that roles, responsibilities and services standards be defined, communicated and applied with regard to the management and administration of the agreement and its expected results. CAC's selection process is now fully compliant with the agreement. An operational guide was prepared which defined roles and responsibilities of the various branches. Service levels are defined in the agreement and are currently being met. As recommended, CIDA and CAC jointly reviewed the pricing model used by CAC to determine its recovery fee/percentage.

It was recommended that the Agency ensure adherence to Treasury Board fair opportunity practices for all qualified consultants to obtain a share of the available work. Measures were put in place to address this issue, including operational guidelines, communication of requirements and reporting on usage of consultants. All of CAC's procurement on behalf of CIDA now proceeds via competitive processes.

Audit: Contributions and Grant Agreements Managed by CIDA's Voluntary Sector Program

To fully comply with Treasury Board and CIDA policies, this audit recommended improvements in the internal systems and procedures used by the program in managing grants and contributions. These included development of assessment criteria for sub-programs that do not already have published criteria; articulation of due diligence procedures for the examination of proposals; establishment of account verification procedures and a risk-based approach for the selection of recipients for financial audit. The Program has been developing or updating program frameworks and assessment criteria for its various funding mechanisms, and instituted a Program Review Committee to monitor their application. The Canadian Partnership Branch is establishing requirements and documentation procedures for due diligence, including risk assessment and mitigation, and provide training on that matter. A RMAF/RBAF as well as appropriate account verification procedures and a multi-year plan for financial audits will also be developed. Several other measures were planned or taken to ensure compliance with the Transfer Payment Policy and to improve agreement management, including a review of cost-sharing and other funding mechanisms, improvement of the new standard contribution agreement template and written procedures and guidelines for records management.

Annex X - Contact Information

Web Sites and Contacts for Further Information

For additional information about CIDA's programs, activities and operations, please visit our Internet site at the following address: <http://www.acdi-cida.gc.ca>

or contact:

Public Inquiries Service
Communications Branch, 5th Floor
Canadian International Development Agency
200 Promenade du Portage
Gatineau, Québec
Canada K1A 0G4

Telephone: 1-819-997-5006

Toll free: 1-800-230-6349

Telecommunications Device for the Hearing and Speech Impaired: 1-819-953-5023

Toll free: 1-800-331-5018

Fax: 1-819-953-6088

E-mail: info@acdi-cida.gc.ca

Legislation Administered

CIDA is designated as a department for the purposes of the *Financial Administration Act* by *Order-in-Council P.C. 1968-923* of May 8, 1968 and *P.C. 1968-1760* of September 12, 1968. The authority for the CIDA program and related purposes is found in the *Department of Foreign Affairs and International Trade Act*, in the *Annual Appropriations Act* and in the *International Development (Financial Institutions) Assistance Act*. CIDA is the lead government organization responsible for Canada's ODA.

Annexe X : Autres renseignements

Sites Web et personnes-ressources pour obtenir d'autres renseignements

Pour de plus amples renseignements sur les programmes de l'ACDI ainsi que sur ses activités et son fonctionnement, veuillez visiter son site Internet à l'adresse suivante : <http://www.acdi-cida.gc.ca/>

ou communiquez avec :

Renseignements au public
Direction générale des communications, 5^e étage
Agence canadienne de développement international
200, promenade du Portage
Gatineau (Québec)
Canada K1A 0G4

Téléphone : 1-800-997-5006
..... 1-800-230-6349
Numéro sans frais :
Ligne pour les malentendants et les personnes ayant des difficultés d'élocution : (819) 953-5023
..... 1-800-331-5018
Numéro sans frais :
Télécopieur : (819) 953-6088
Courriel : info@acdi-cida.gc.ca

Lois appliquées

L'ACDI est désignée comme ministère aux fins de la *Loi sur la gestion des finances publiques* par les *Décrets P. C. 1968-923* du 8 mai 1968 et *P.C. 1968-1760* du 12 septembre 1968. Les pouvoirs en ce qui concerne le programme de l'ACDI et les questions connexes sont définis dans la *Loi sur le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international*, dans les lois annuelles de crédits et dans la *Loi sur l'aide au développement international (institutions financières)*. L'ACDI est l'organisme qui assume l'essentiel de la responsabilité à l'égard de l'aide publique au développement (APD) accordée par l'État canadien.

Vérification : Accord de contribution et de subvention géré par le secteur volontaire de l'ACDI

Afin de se conformer pleinement aux politiques du Conseil du Trésor et de l'ACDI, les vérificateurs ont recommandé des améliorations aux systèmes et procédures internes utilisés dans le cadre du programme pour gérer les subventions et contributions. Cela comprenait l'élaboration de critères d'évaluation pour les sous-programmes; la définition de modalités de vérification des comptes et d'une approche axée sur les risques pour la sélection des bénéficiaires. Des cadres de programme et des critères d'évaluation ont été élaborés ou actualisés pour les divers mécanismes de subvention et un Comité d'examen des programmes a été constitué afin de surveiller leur application. La Direction générale du partenariat canadien instaure présentement des exigences et des procédures relatives à la documentation de la diligence raisonnable, incluant l'évaluation et l'atténuation des risques et offre de la formation à ce propos. Un CGRR et un CVAR ainsi que des procédures adéquates de vérification des comptes et un plan pluriannuel de vérification financière seront également mis au point. Plusieurs autres mesures ont été prévues ou prises pour veiller à se conformer à la Politique sur les transferts de paiements et pour améliorer la gestion de l'entente, dont l'examen des mécanismes de partage des coûts et autres mécanismes de financement, l'amélioration de la nouvelle norme d'accord de contribution et des procédures et lignes directrices écrites pour la gestion des dossiers.

Vérification : Entente administrative entre l'ACDI et Conseil et Vérification Canada (CVC)

Il est recommandé que l'ACDI veille à ce que les procédures de sélection de CVC soient conformes avec son entente-cadre afin de s'assurer que le renouvellement du personnel soit compétitif et que les rôles, responsabilités et normes de service soient établis, communiqués et appliqués relativement à la gestion de l'entente et des résultats attendus. Le processus de sélection de CVC est maintenant entièrement conforme à l'entente. Un guide des opérations a été préparé, établissant les rôles et responsabilités des diverses directions générales. Les niveaux de service sont précisés dans l'entente et sont en voie d'être atteints. Tel que recommandé, l'ACDI et CVC ont examiné conjointement le modèle d'établissement des prix utilisé par CVC pour établir le prix et le pourcentage de recouvrement.

Il est recommandé que l'Agence adhère aux pratiques de juste possibilité du Conseil du Trésor pour que tous les experts compétents obtiennent leur part du travail disponible. Des mesures ont été mises en œuvre pour répondre à cette question, incluant des lignes directrices opérationnelles, la communication des besoins et la production de rapports sur le recours aux experts. Toutes les acquisitions de CVC au nom de l'ACDI se font maintenant par voie de concours.

Vérifications de la conformité

Les vérifications de la conformité procurent à la haute direction des renseignements relatifs aux forces et aux faiblesses de l'application par l'ACDI des lois du gouvernement, des politiques du Conseil du Trésor et de l'Agence ainsi que sur l'efficacité des contrôles internes.

À l'échelle des programmes, les vérificateurs ont conclu que ceux-ci doivent améliorer leurs CMR, entre autres par des systèmes de surveillance et de contrôle efficaces et adéquats. Les responsables du programme sont en train de planifier ou de prendre des mesures, telles que l'élaboration d'un CPP, d'un cadre de gestion et de responsabilité et d'une stratégie d'atténuation des risques. Des mécanismes appropriés de communication et de formation suivront. Les responsables ont aussi pris des mesures immédiates afin d'œuvrer dans le cadre des pouvoirs financiers délégués adéquats et ont entrepris la vérification des projets présentant des renseignements financiers incomplets.

Les vérificateurs ont conclu que les initiatives de l'ACDI en matière d'innovation doivent être mieux soutenues et gérées de façon plus structurée et dans un esprit d'entreprise. L'Agence doit aussi adopter un cadre politique officiel afin d'appuyer la responsabilisation de la surveillance des politiques et de l'interprétation opérationnelle. Elle doit mieux contrôler l'exécution des pouvoirs financiers qui lui sont délégués. L'ACDI met en place les structures, processus et responsabilisations nécessaires à un régime intégré de gestion des risques, dont la gestion des innovations. Elle veillera à ce que la politique et la stratégie de l'Agence soient clairement énoncées et communiquées et qu'elles soient assorties de plans de mise en œuvre comprenant des cadres spécifiques de contrôle et d'évaluation. Des procédures seront adoptées ou mises à jour pour assurer le contrôle et l'application adéquats des pouvoirs financiers.

On a constaté que le programme se conformait à la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale et à la Loi sur les langues officielles. Des écarts ont été relevés en ce qui a trait à l'exercice des délégations de pouvoir régies par les Modalités et conditions relatives à l'aide internationale au développement de l'ACDI et par la Loi sur la gestion des finances publiques.

ainsi que l'orientation stratégique et le contrôle des interventions spécifiques.

Vérification : Le programme pour le Honduras disposait de plusieurs des composantes clés d'un cadre de gestion des responsabilisations. Il a été cependant constaté que des améliorations étaient nécessaires en ce qui concerne l'établissement des objectifs et des résultats stratégiques, la politique et l'orientation des programmes

Vérification interne

La vérification interne assure le bien-fondé des pratiques et contrôles de gestion et de gestion des risques de l'ACDI, notamment les renseignements financiers et autres que financiers. L'obtention de renseignements fiables aide l'Agence à améliorer en permanence la gestion de ses programmes et assure le succès de la prestation des services.

Au cours de l'exercice 2004-2005, l'ACDI a fait porter ses activités dans deux domaines majeurs : 1) Les vérifications des programmes des pays; 2) les vérifications de conformité.

Encore là, certains exemples fournis ci-après illustrent les principales recommandations de la vérification et les mesures concrètes prises par la direction de l'ACDI pour répondre aux préoccupations soulevées.

Vérifications des programmes des pays

Les vérifications dans ce secteur fournissent des renseignements fiables pour la prise de décisions et la production de rapports à l'intention du Parlement. La vérification du programme pour le Honduras a évalué la gestion du partenariat et la coordination entre bailleurs de fonds ainsi que les mécanismes mis en place pour gérer la cohésion politique, les ressources (financières et humaines) et les risques.

Le Honduras constitue le plus important programme bilatéral de l'ACDI en Amérique centrale avec un budget de fonctionnement de 58,8 millions de dollars pour la période de 2002 à 2007. Le programme pour le Honduras, qui est partiellement décentralisé, fait partie d'une initiative novatrice à l'échelle de l'ACDI appelée « Volet 3 B » et qui invite le personnel de l'ACDI à trouver des façons innovatrices de concevoir des programmes et d'exécuter des projets. La portée de la vérification couvrait les principaux systèmes de gestion, procédures et processus à l'échelle de l'Agence, des programmes et des projets et des initiatives.

Évaluation : De 1994 à 2002, le budget des contributions à l'Afrique du Sud s'est élevé à environ 132 millions de dollars, répartis entre les secteurs de la gouvernance (39 %), du développement des ressources humaines (23 %), du développement économique (20 %) et du développement de la société civile (18 %).

L'ACDI a réalisé ses résultats les plus remarquables dans les secteurs de la gouvernance et de la gestion des ressources humaines, où elle a aidé l'Afrique du Sud à renforcer considérablement ses capacités dans les domaines électoral, juridique et constitutionnel, judiciaire et institutionnel, particulièrement dans les années suivant la fin de l'apartheid. L'Afrique du Sud nous en est très reconnaissante. L'amélioration du milieu scolaire et de la formation des maîtres ainsi que le développement des compétences des groupes défavorisés sont également des domaines où des succès ont été enregistrés.

Au chapitre du soutien à la société civile, des organismes particuliers et des réseaux ont été renforcés, mais les investissements ont été en grande partie éparpillés en raison de l'absence de stratégie cohérente ou de cadre des programmes dans ce domaine. Le Canada a aussi semé les germes d'une compétitivité améliorée du secteur économique grâce à des initiatives de renforcement des capacités, bien qu'il soit encore trop tôt pour en évaluer les résultats.

Les examinateurs ont recommandé que les programmes de l'ACDI continuent de tenir compte des priorités sud-africaines, de mettre à profit des forces, d'être très réactifs et axés sur la demande. Ils ont aussi souligné l'importance de mobiliser les organismes sud-africains et de veiller à resserrer les partenariats. Un accent accru sur les programmes de lutte contre le VIH/sida a également été recommandé pour juguler l'épidémie dans la région.

Le présent CPP ACDI-Afrique du Sud (2003 à 2008) a intégré toutes les recommandations de cet examen et constitue maintenant le document principal de stratégie pour le programme de coopération au développement de l'ACDI en Afrique du Sud.

Fonds international de développement agricole (FIDA) :

Une évaluation externe indépendante du FIDA a été amorcée en 2003. Le Canada a joué un rôle clé dans l'évaluation à titre de membre du comité directeur et aussi à sa présidence.

Évaluation : Le FIDA est un organisme spécialisé de l'ONU créé en tant qu'institution financière internationale en 1977. Il est voué à l'éradication de la pauvreté rurale dans les pays en développement. L'évaluation couvrait toutes ses facettes en tant qu'institution. Les deux principales questions de l'évaluation étaient les suivantes : Le FIDA est-il adéquatement orienté vers sa mission de développement rural? Ses compétences et ses ressources sont-elles utilisées de façon optimale?

Afin de répondre à ces questions, l'évaluation a étudié le portefeuille de projets de l'organisation, son rendement et son impact, ses processus organisationnels ainsi que le leadership et la gouvernance de l'organisation. L'évaluation a couvert des études de cas dans dix pays et des rapports distincts ont été produits sur les activités sur le terrain.

Il en ressort que le FIDA a un rôle pertinent, clair et distinct à jouer pour l'élimination de la pauvreté rurale et qu'il obtient certains résultats dans la réduction de la pauvreté. L'évaluation a simultanément constaté que : l'incidence de la moitié des projets a été modeste et que le FIDA favorise plus systématiquement les innovations à plus grande échelle ou reproduites par d'autres; beaucoup des initiatives passées du FIDA ne visaient pas explicitement à améliorer l'efficacité et n'ont pas non plus donné les résultats attendus; le conseil d'administration de l'organisme devrait mieux superviser l'efficacité des actions du Fonds sur le plan du développement.

L'Examen conjoint de programme de l'ACDI pour l'Afrique du Sud visait à évaluer les principaux résultats et leçons tirées de la période du programme allant de 1994 à 2002 et à cerner les facteurs clés d'un partenariat à plus long terme entre le Canada et l'Afrique du Sud. L'examen a porté notamment sur la réactivité des programmes par rapport aux besoins de l'Afrique du Sud de l'après-apartheid, ainsi que sur le potentiel d'évolution des relations avec l'Afrique du Sud par la formulation d'un nouveau CPP.

Examen conjoint de programme de l'ACDI pour l'Afrique du Sud de 1994 à 2002

Évaluation: Malgré des difficultés majeures, telle que la crise financière asiatique de 1997 et le passage à une gouvernance démocratique, on constate que le Canada a aidé les Philippines à renforcer ses processus démocratiques et ses compétences gouvernementale ainsi qu'à émaniciper davantage sa société civile. En termes de développement du secteur privé, la capacité des fournisseurs de services d'assurer une formation et des services financiers a augmenté et l'accès au crédit s'est amélioré dans certains secteurs.

Le programme pour les Philippines repose principalement sur les projets, ce qui a entravé la cohésion et la synergie avec d'autres directions générales des programmes de l'ACDI. Une meilleure coordination entre les directions générales aurait réduit le doublement et amélioré la mise en commun des connaissances.

Les auteurs de l'évaluation recommandent d'intégrer une vision à long terme, pancanadienne, des relations Canada-Philippines dans le nouveau cadre du pays. Ils ont aussi souligné l'importance d'optimiser les programmes par l'utilisation stratégique des ressources ainsi que par des mesures de contrôle et d'évaluation plus serrées sur le plan thématique. La Direction générale de l'Asie s'est efforcée d'appliquer ces recommandations dans la nouvelle mouture du CPP des Philippines.

L'Évaluation du programme pour les Philippines visait à aider à la constitution d'une nouvelle stratégie de programme de pays de l'ACDI en cernant les résultats obtenus et les leçons retenues au cours de la période allant de 1989-1990 à 2001-2002.

Évaluation du programme pour les Philippines, 1989-1990 à 2001-2002

L'Agence s'engage à en tirer les leçons qui s'imposent. Voici quelques exemples illustrant les travaux entrepris pour évaluer, mais aussi pour améliorer les programmes de l'ACDI.

L'ACDI a un besoin accru de mener des évaluations conjointes avec ses partenaires. Au cours de l'exercice financier visé par le présent rapport, tous les mécanismes de programme ont été évalués afin d'en établir la complémentarité et le rendement.

Nouvelle conception des rapports sur le rendement

L'exercice financier 2004-2005 englobait les étapes 2 à 4 de la refonte des rapports actuels sur le rendement des projets et des programmes (RRP). Les réalisations comprennent : une harmonisation plus grande et une meilleure intégration aux outils de GR de l'ACDI; le resserriment des liens entre les rapports sur les résultats au niveau des investissements et les rapports sur le rendement des programmes et de l'Agence; un engagement accru du personnel dans l'amélioration des rapports sur le rendement des investissements.

Une série de consultations exhaustives ont été menées auprès du personnel des programmes de l'ACDI ainsi que des partenaires afin de donner forme à un nouvel instrument, le Système de suivi et de rapport sur les investissements. Mis à l'essai au début de 2005, dans le cadre du projet relatif au secteur de l'éducation du programme du Bangladesh, le système répond mieux aux exigences pour ce qui est de la reddition de comptes pour les programmes directs, comme des partenariats institutionnels. Il permet de réunir les renseignements sur le rendement nécessaires quant aux besoins de l'ACDI pour la diffusion de rapports à l'intention du public canadien et à titre d'organisme donateur.

Le cadre de programmation-pays (CPP) de l'ACDI permet aussi d'assurer une intégration efficace de la GR au niveau des programmes des pays. Un CPP est un document de travail ayant fait l'objet d'une entente entre l'ACDI et le pays-partenaire et précisant les priorités dégagées en matière de développement en relation avec les plans de développement du pays partenaire et les objectifs de développement international. Le CPP constitue la base des programmes de l'ACDI dans les pays partenaires. Dans le but de renforcer davantage la planification et la mesure du rendement, l'Agence a mis à jour en octobre 2004 ses lignes directrices pour la préparation des CPP afin d'exiger l'intégration des cadres de gestion du rendement (CGR). Le CGR est un outil important de planification et d'auto-évaluation conçu pour préciser une approche stratégique qui amènera l'ACDI, les autres bailleurs de fonds et le pays en développement à évaluer, gérer et obtenir de meilleurs résultats en matière de développement.

L'ACDI a aussi participé activement en 2004-2005 à l'activité conjointe du CAD de l'OCE sur les résultats de développement. Elle a participé à l'élaboration d'un guide de référence sur les nouvelles pratiques exemplaires fournissant une orientation aux bailleurs de fonds comme aux pays partenaires sur les questions relatives à la gestion du rendement.

Évaluation

L'apprentissage est l'élément moteur des évaluations de l'ACDI. L'évaluation est un outil d'apprentissage contribuant à l'amélioration des programmes, de la responsabilisation et des rapports ainsi que du processus de prise de décision. Les évaluations aident l'ACDI à mesurer les résultats et les améliorations obtenus par les programmes, de quelle manière ces résultats et améliorations contribuent aux objectifs généraux de l'Agence et pour quelle raison les programmes et investissements ont réussi ou non. La Direction de l'évaluation de l'ACDI, au sein de la Direction générale de la gestion du rendement et des connaissances (DGGRC), a élargi ses intérêts pour couvrir des évaluations à l'échelle des programmes des pays et des principaux partenaires institutionnels. Cette transition a permis de générer des connaissances de nature plus stratégique appuyant l'apprentissage et la prise de décisions. De plus, avec l'importance croissante des initiatives regroupant plusieurs bailleurs de fonds au sein des programmes,

Annexe IX : Améliorer le rendement et la responsabilisation envers les Canadiens

Pour l'ACDI, l'amélioration du rendement des programmes d'aide du Canada et une reddition de comptes responsables aux Canadiens dépendent de la capacité de l'organisation d'apprendre. L'approche adoptée pour l'évaluation du rendement (qui met l'accent sur la gestion axée sur les résultats, les évaluations et les vérifications) aide l'Agence à devenir une organisation basée sur la connaissance. Des évaluations sont effectuées afin d'informer la direction et le personnel de l'ACDI, ses partenaires en coopération au développement et l'ensemble des Canadiens sur le rendement des investissements, les résultats obtenus, les améliorations à envisager et les enseignements retenus.

Ces activités trouvent leurs racines dans les principes du Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) de l'Agence et dans le plan triennal à horizon mobile guidant l'application de ces principes. La nouvelle politique d'évaluation de l'ACDI oriente aussi stratégiquement ces travaux.

Gestion axée sur les résultats (GR)

Au cours des dix dernières années, la GR a considérablement appuyé les mesures prises par l'Agence en matière de gestion du rendement. Les gestionnaires disposent d'outils, de guides, de conseils et de la formation nécessaire en GR à la fois pour soutenir la prestation de programmes d'aide efficaces et pour les aider à se conformer aux exigences en matière de responsabilisation établies par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Le rapport annuel sur les investissements — le processus par lequel l'ACDI contrôle, évalue et fait rapport sur le rendement des investissements au niveau des projets et programmes — constitue un point d'intérêt essentiel. En 2004-2005, de nouveaux moyens d'action et processus de production de rapports ont été mis à l'essai dans ce domaine. Ils installent un élément de cohésion au cycle de production de rapports de l'ACDI. Ils permettent d'associer des investissements spécifiques aux résultats des programmes et de l'Agence, en reflétant mieux les diverses catégories d'investissement (bilatéraux, multilatéraux et partenariats, p. ex.) et en recueillant des données plus fiables pour les rapports et les contrôles associés, par exemple, à la gestion des risques.

Secteurs de concentration* :

Promotion de la bonne gouvernance <ul style="list-style-type: none"> Par l'entremise du Corps canadien et d'autres mécanismes démocratisation droits de la personne primauté du droit renforcement des capacités et des institutions du secteur public prévention des conflits, consolidation de la paix et réforme du secteur de la sécurité 	Amélioration de la santé <ul style="list-style-type: none"> Prévenir et contrôler les maladies transmissibles à prévalence élevée liées à la pauvreté Renforcer les capacités des systèmes de santé Améliorer la santé des enfants et des nourrissons Améliorer la santé sexuelle et génésique et réduire le taux de mortalité maternelle Renforcer la sécurité alimentaire 	Renforcement de l'éducation de base <ul style="list-style-type: none"> Améliorer la qualité, la sécurité et la pertinence de l'éducation de base, y compris l'apprentissage de l'autonomie fonctionnelle Éliminer l'écart entre les sexes en éducation Éducation en matière de prévention du VIH/sida Éducation des filles et des garçons dans les situations de conflit ou d'urgence ou après un conflit 	Soutien au développement du secteur privé <ul style="list-style-type: none"> Créer un environnement favorable Promouvoir l'entrepreneuriat Améliorer l'accès aux marchés 	Promotion de la viabilité de l'environnement <ul style="list-style-type: none"> Réduire les conséquences des changements climatiques Lutter contre la dégradation des terres Favoriser l'assainissement et l'approvisionnement en eau Examiner les impacts environnementaux de l'urbanisation Promouvoir les accords mondiaux sur l'environnement
--	---	--	--	---

* L'égalité des sexes sera explicitement et systématiquement intégrée à tous les programmes

D'ici 2010, en ce qui concerne le tiers restant des ressources bilatérales :

<ul style="list-style-type: none"> Autres relations bilatérales en cours - Certains programmes d'aide ciblée se poursuivent. Etats en détresse et fragiles - Programmes bilatéraux et aide multilatérale restreints selon les intérêts stratégiques (p. ex. Haïti, Afghanistan, Irak, Soudan, Cisjordanie/Bande de Gaza). Pays à revenu intermédiaire en voie de graduation - Les programmes bilatéraux cessent progressivement pendant une période de transition. Autres pays admissibles à l'APD - Les programmes bilatéraux cessent progressivement; l'aide future est acheminée grâce à d'autres mécanismes (p. ex. multilatéraux).
--

Annexe VIII: Résultats de l'examen de la politique internationale

L'ÉPI du CANADA / COUP D'ŒIL SUR LE DÉVELOPPEMENT

Voici un résumé; vous trouverez le texte complet sur le site Web de l'ACDI, à <http://www.acdi-cida.gc.ca/ips>

<p>Objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> • La coopération canadienne au développement : • fera progresser les valeurs canadiennes et la citoyenneté mondiale; • aura un effet concret et durable sur les grands enjeux mondiaux du développement exprimés dans les ODM; • se concentrera sur la réduction de la pauvreté, en coordination avec d'autres donateurs; • ciblera et préconisera les solutions durables en fonction des liens entre la pauvreté, la dégradation de l'environnement et l'inégalité sociale; • mobilisera les Canadiens afin qu'ils contribuent aux échanges et à la réduction de la pauvreté dans le monde. 	<p>Stratégies – Le Canada :</p> <ul style="list-style-type: none"> • intégrera pleinement la coopération au développement à son cadre de la politique internationale; • assurera la cohérence des politiques d'aide et des autres politiques et établira un juste équilibre entre les mécanismes d'exécution de l'aide – bilatéraux, multilatéraux et de partenariat; • concentrera les programmes entre les mécanismes d'exécution de l'aide en cinq secteurs de programmation et un thème transversal • concentrera les programmes bilatéraux dans un nombre plus restreint de pays; • offrira un soutien accru aux organisations multilatérales les plus efficaces ; • mettra davantage à contribution les Canadiens et la société civile en tant que partenaires du développement par l'intermédiaire du Corps canadien et d'autres programmes; • assurera l'efficacité et la durabilité de la coopération au développement grâce à une agence de coopération au développement novatrice. • promouvra l'excellence et l'innovation dans les programmes de partenariat.
---	---

Partenaires de développement : D'ici 2010, les grands programmes de réduction de la pauvreté recevront au moins deux tiers des ressources bilatérales:

Afrique (14)			
	Mali	Bangladesh	Amériques (4)
Bénin			
Burkina Faso	Mozambique	Cambodge	Guyana
Cameroun	Niger	Indonésie	Honduras
Ethiopie	Rwanda	Pakistan	Nicaragua
Ghana	Sénégal	Sri Lanka	
Kenya	Tanzanie	Vietnam	
Malawi	Zambie		

des médicaments essentiels à bon prix. De concert avec le secteur privé, faire en sorte que les avantages des nouvelles technologies, en particulier des technologies de l'information et des communications, soient accordés à tous.

Section IV : Autres éléments dignes d'intérêt

Annexe VII : Les objectifs de développement du Millénaire

En septembre 2001, une séance spéciale de l'Assemblée générale des Nations Unies a regroupé les représentants des pays de la planète qui ont endossé les objectifs de développement du Millénaire. Le Canada appuie sans réserve ces objectifs. Au nombre de huit, ces objectifs sont les suivants :

Éliminer la pauvreté extrême et la faim. Entre 1990 et 2015, réduire de moitié le nombre de personnes dont le revenu est inférieur à un dollar par jour et le nombre de personnes qui souffrent de la faim.

Assurer l'enseignement primaire pour tous. Faire en sorte que, d'ici 2015, les garçons et les filles soient en mesure de recevoir un enseignement primaire complet, peu importe où ils se trouvent sur le globe.

Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Éliminer les disparités entre les sexes au chapitre de l'enseignement primaire et secondaire, de préférence d'ici 2005, et à tous les autres niveaux d'enseignement, d'ici 2015.

Réduire la mortalité infantile. Entre 1990 et 2015, réduire des deux tiers le taux de mortalité des enfants de moins de cinq ans.

Améliorer la santé maternelle. Entre 1990 et 2015, réduire des trois quarts le taux de mortalité maternelle.

Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies. D'ici 2015, arrêter la progression du VIH/sida et commencer à inverser la tendance actuelle en ce qui a trait au paludisme et à d'autres maladies.

Assurer un environnement durable. Intégrer les principes de développement durable dans les politiques et programmes nationaux, et mettre fin à la déperdition des ressources environnementales. D'ici 2015, réduire de moitié le nombre de personnes qui n'ont pas accès à de l'eau potable. D'ici 2020, améliorer considérablement les conditions de vie d'au moins 100 millions de personnes vivant dans des taudis.

Mettre en place un partenariat mondial pour le développement. Développer un système financier et commercial ouvert, prévisible, non discriminatoire et fondé sur des règles. S'attaquer aux besoins particuliers des pays les moins développés, ainsi qu'à ceux des pays en développement enclavés ou insulaires. Traiter globalement les problèmes d'endettement des pays en développement au moyen de mesures nationales et internationales propres à rendre leur endettement viable à long terme. En collaboration avec les pays en développement, formuler et appliquer des stratégies qui permettent aux jeunes de trouver un travail décent et utile. En collaboration avec les sociétés pharmaceutiques, permettre aux populations des pays en développement de se procurer

- Vérification de l'entente administrative entre l'ACDI et Conseil et Vérification Canada (CVC) ⁴².

Pour des renseignements supplémentaires sur ces vérifications, veuillez consulter l'Annexe IX.

D'autres vérifications internes effectuées en 2004 et affichées sur le site Web de la vérification et de l'évaluation ont été précédemment signalées dans le RMR de 2003-2004 déposé par l'ACDI. Pour des précisions sur ces vérifications, veuillez consulter l'adresse <http://www.acdi-cida.gc.ca/Verificationinterne>

C) Évaluations

Voici la liste des évaluations touchant les activités de l'ACDI au cours de l'exercice financier 2004-2005.

- Fonds de développement canadien sur le changement climatique (FDCCC) — Évaluation à mi-parcours ⁴³ ;
- Évaluation du programme pour les Philippines ⁴⁴ ;
- Programme de développement régional des Caraïbes : évaluation de l'ACDI ⁴⁵ ;
- Examen conjoint de programme de l'ACDI pour l'Afrique du Sud ⁴⁶ ;
- Évaluation du projet pilote d'appui aux réseaux ⁴⁷.

Évaluations conjointes : Les évaluations suivantes ont été entreprises conjointement avec d'autres bailleurs de fonds et menées par ceux-ci. Elles ne seront donc pas affichées sur le site Web de l'ACDI.

- Évaluation conjointe de l'efficacité et des répercussions de la politique Favoriser le développement du Programme alimentaire mondial
- Évaluation indépendante de l'extérieur du Fonds international de développement agricole.

Pour des renseignements supplémentaires sur ces évaluations, consulter l'Annexe IX.

⁴¹ <http://www.acdi-cida.gc.ca/contributiondesbventionsecteurvolontaire>
⁴² <http://www.acdi-cida.gc.ca/VerificationACDICVC>
⁴³ <http://www.acdi-cida.gc.ca/Fondscanadiensurlechangeementclimatique>
⁴⁴ <http://www.acdi-cida.gc.ca/EvaluationPhilippines>
⁴⁵ <http://www.acdi-cida.gc.ca/regionaldesCaraibesevaluationdelACDI>
⁴⁶ <http://www.acdi-cida.gc.ca/ExamencointAfriquedusud>
⁴⁷ <http://www.acdi-cida.gc.ca/Evaluationappuiauxreseaux>

4. Bureau de la vérificatrice générale (BVG), Rapport de novembre 2004 (Chapitre 1) : La vérification interne dans les ministères et organismes

Cette vérification a conclu que l'ACDI ne respectait pas plusieurs des normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne. Le groupe de la vérification interne de l'Agence relève d'une personne qui est responsable d'autres activités de gestion, ce qui ne lui confère pas une indépendance suffisante. De plus, le groupe de la vérification interne de l'ACDI n'a pas mis en œuvre un processus d'assurance de la qualité interne pour tous les aspects des activités de vérification interne, contrairement à ce que préconisent les normes professionnelles. Dans deux des trois dossiers de l'échantillon qui ont été examinés, la documentation n'établissait pas clairement que les travaux effectués et les éléments probants recueillis étayaient le rapport de vérification interne de façon adéquate au moment où il a été rendu public. Bien que le BVG n'ait pas fait de recommandation directe à l'ACDI, celle-ci a récemment apporté des changements afin de renforcer sa fonction de vérification interne. Par exemple, le comité de vérification, dorénavant présidé par le président, exige un cycle de vérification plus court et une réponse plus rapide de la direction aux préoccupations soulevées par les vérifications internes. L'Agence a rendu public un plan d'action visant à répondre aux inquiétudes du BVG. Il comprend des mesures comme l'examen des dossiers papier des récentes vérifications, la mise en place d'une procédure officielle d'assurance de la qualité et un programme d'amélioration constitué d'évaluations internes et externes, du développement et de la mise en œuvre d'une stratégie en ressources humaines et du recours à des outils et des indicateurs visant à contrôler le niveau de productivité et la valeur ajoutée de la fonction.

<http://www.oag-bvg.gc.ca/dominio/rapports.nsf/html/20041101cf.html>

5. BVG, Rapport Le Point 2005, (Chapitre 5) : ACDI — Les vérifications de la conformité financière et la gestion des marchés et des contributions

Il est recommandé que l'ACDI précise les conditions auxquelles elle est disposée à accorder une contribution ou une subvention. L'Agence a entrepris de préciser cet élément dans ses guides de gestion et ses cours de formation. Elle a aussi ajouté à son guide sur les ententes de contribution une définition des contributions en nature acceptables et la manière de les contrôler. En ce qui a trait aux attributions de contrat à fournisseur exclusif, le BVG recommande que l'ACDI s'assure qu'elle observe dans tous les cas la politique et le règlement du Conseil du Trésor. L'Agence instituera à cet égard une fonction de contrôle de la conformité et du rendement. Il est aussi recommandé que l'ACDI veille à ce que la délivrance des redressements signalés par les vérifications de conformité financière soit approuvée et documentée de manière appropriée. L'Agence respecte dorénavant cette condition par une signature officielle dans chaque cas. Enfin, l'Agence a adopté une politique relative aux fonds de contrepartie comportant les éclaircissements exigés par le BVG.

<http://www.oag-bvg.gc.ca/dominio/rapports.nsf/html/20050205cf.html>

B) Vérifications internes

Voici la liste des vérifications internes touchant les activités de l'ACDI pour l'exercice financier 2004-2005.

- Programme du Honduras⁴⁰;
- Accord de contribution et de subvention géré par le secteur volontaire de l'ACDI⁴¹;

⁴⁰ <http://www.acdi-cida.gc.ca/Rapportdeverification/Honduras>

Annexe VI : Renseignements sur les vérifications et les évaluations

39

A) Rapports de la vérificatrice générale

<p>Réponse à la vérificatrice générale</p>	<p>1. Rapport de 2004 de la commissaire à l'environnement et au développement durable (CEBD) (Chapitre 2) : ACIDI – L'environnement et l'aide au développement</p> <p>Ce rapport de vérification a recommandé que l'ACDI examine ses engagements sur les questions liées à l'eau dans le contexte de ses engagements plus généraux en matière d'environnement et de développement durable. L'ACDI examine la nature et la portée de ses engagements sur les questions liées à l'eau dans le contexte du renouvellement de son cadre politique en matière d'environnement; élabore des moyens d'action et une orientation appropriés; contrôle l'avancement de leur mise en œuvre et fait rapport à ce sujet. L'ACDI a commencé à élaborer des indicateurs de viabilité environnementale et à les intégrer à la conception des programmes des pays et des projets.</p> <p>http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/c20041002cf.html</p>
<p>2. Rapport de 2004 de la CEBD (Chapitre 4) : L'évaluation de l'impact environnemental des politiques, des plans et des programmes</p> <p>Ce rapport de vérification n'a pas fait de recommandation directe à l'ACDI. Cependant, le rapport contenait des observations spécifiques relatives à l'ACDI, qui était l'un des douze (12) ministères et organismes évalués au cours de la vérification. Le rapport indiquait que l'ACDI ne disposait pas de la plupart des systèmes de gestion de base nécessaires pour appliquer la <i>Directive du Cabinet sur l'évaluation environnementale des projets de politiques, de plans et de programmes</i> de 1999. L'ACDI a par conséquent reçu la cote « peu ou pas de progrès » pour les trois questions évaluées (responsabilités, système de suivi et orientation). La vérification a également observé qu'il existait peu d'indications que la haute direction de l'ACDI s'était engagée à s'acquiescer de ses obligations aux termes de la Directive du Cabinet et que l'Agence avait fourni peu d'orientation et de formation à l'appui de ses efforts en matière d'évaluation officielle et complet couvrant les responsabilités à l'échelle de l'Agence, la formation, un manuel d'orientation détaillé et un système de suivi. Ce système d'évaluation environnementale stratégique est conforme aux recommandations de la commissaire et répond entièrement aux exigences de la Directive du Cabinet de 1999.</p> <p>http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/c2004menu_f.html</p>	<p>3. Rapport de 2004 de la CEBD (Chapitre 6) : Les pétitions en matière d'environnement</p> <p>Ce rapport de vérification relève que l'ACDI a répondu tardivement à deux pétitions sur trois au cours de la période de juin 2003 à juin 2004. Bien que le rapport ne comporte aucune recommandation à cet égard, l'Agence continuera à améliorer son rendement afin de se conformer aux délais prescrits pour répondre aux pétitions reçues en matière d'environnement. Le rapport de vérification relevait aussi que Greenpeace avait reçu des assurances de l'ACDI selon lesquelles l'aide alimentaire canadienne (ou toute autre aide, incluant l'aide médicale) ne dépendait pas de l'acceptation de produits de base génétiquement modifiés. L'Agence a également indiqué qu'elle octroyait des fonds afin de promouvoir les pratiques agricoles biologiques et agroécologiques ainsi que la protection et la préservation de la biodiversité.</p> <p>http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/c20041004cf.html</p>

39 En 2004-2005, aucun rapport de comité parlementaire n'a requis de réponse de l'ACDI.

Bureaux régionaux de l'ACDI

Les bureaux régionaux de l'ACDI ont continué à jouer un rôle important en fournissant des services aux Canadiens et Canadiennes de tous les coins du pays. En 2004, l'ACDI a renouvelé sa présence dans la région de l'Atlantique du Canada en y créant un bureau régional. Le personnel des bureaux régionaux offre des informations et des services directement aux Canadiens, il encourage et organise la visite d'employés de l'administration centrale et il joue un rôle de premier plan par l'appui qu'il apporte au moment des consultations.

habituellement respectés, la méthode utilisée pour vérifier leur respect à partir des statistiques n'est pas toujours fiable.

Un délai de 48 heures est parfois insuffisant, notamment lorsque des demandes d'information plus complexes nécessitent une recherche. Dans de tels cas, le client en est informé et un délai est fixé.

Les agents des Services de renseignements au public répondent à la plupart des demandes de renseignements; toutefois, un certain nombre d'entre elles sont transmises au personnel des politiques ou des programmes. Dans de tels cas, il n'est pas toujours possible d'assurer un suivi en raison de la quantité limitée de ressources.

Qualité des services

L'ACDI prend note de toutes les plaintes. Des 423 738 demandes de renseignements reçues au cours des cinq dernières années, on ne comptait que 20 plaintes. Il n'existe pas d'outil permettant de mesurer de façon formelle le degré de satisfaction des Canadiens pour la prestation des Services de renseignements au public. Toutefois, étant donné le faible nombre de plaintes, il est raisonnable de penser que le public est satisfait des services fournis.

Outil de mesures communes

Soucieuse d'élaborer un outil de mesures communes pour certains clients, l'Agence a fait appel aux services d'un consultant dont le mandat est d'étudier les services fournis au public et de proposer des questions pour l'enquête qui devrait être menée au cours de l'automne 2005.

Réponse en cas de catastrophe

Les Services de renseignements au public de l'ACDI sont structurés de façon à permettre à l'Agence de répondre aux crises. Les horaires y sont flexibles et peuvent être adaptés, s'il y a lieu. Au lendemain de la catastrophe causée par le tsunami de décembre 2004, le nombre de demandes de renseignements a été plus élevé qu'à tout autre moment dans l'histoire de l'ACDI. Dans les trois semaines qui ont suivi le tsunami, le personnel avait répondu à 1 700 demandes de renseignements. Les Services ont réussi à offrir un tel niveau de service en prolongeant les heures de travail de son personnel durant les soirées et les fins de semaine.

Dans la plupart des cas, les Services ont été en mesure de fournir une réponse immédiate aux questions relatives à la réponse du Canada à la catastrophe. Les agents d'information des Services avaient accès aux informations les plus récentes sur les programmes et ils disposaient d'une liste de noms de personnes ressources à jour.

De plus, des statistiques complètes ont été compilées sur le type de demandes de renseignements et les catégories de clients.

Annexe V : Initiative d'amélioration des services

L'ACDI a des normes de service depuis plusieurs années. Au cours de la dernière année, l'ACDI a fait un effort particulier pour améliorer les services offerts au public canadien dans les secteurs prioritaires suivants :

- Le site Web de l'ACDI;
- Le Service de renseignements au public (par courriel et par téléphone);
- La présence de l'ACDI en région.

Le site Web de l'ACDI / Gouvernement en direct

L'ACDI a entrepris plusieurs activités en vue d'améliorer les services offerts au public sur son site Web. Le nombre de visites sur ce site a augmenté de façon marquée depuis sa création, en 1997. En effet, cette année-là, on enregistrerait 12 000 visites par mois, tandis qu'en janvier 2005, ce chiffre était passé à 225 000 visites par mois.

Pour 2005, un des principaux objectifs de l'ACDI est d'améliorer son site Web. L'ACDI a entrepris une restructuration complète de celui-ci pour y faciliter la navigation et l'accès. Cette initiative assurera un contenu opportun, concis et conforme aux nouvelles priorités décrites dans l'*Énoncé de politique internationale* rendu public plus tôt cette année.

Parallèlement à cette restructuration, l'Agence mène actuellement une enquête afin d'établir quels sont les secteurs prioritaires pour les internautes qui visitent son site et pour fournir une base de référence à partir de laquelle les initiatives futures pourront être mesurées.

De plus, l'Agence envisage actuellement de mettre en œuvre l'initiative *Projets de l'ACDI en direct* qui vise à diffuser sur son site Web l'information relative à tous ses projets. Ce projet s'inscrit dans l'initiative Gouvernement en direct, qui vise à offrir tous les services clés sur le Web et à y diffuser l'information la plus importante.

Services de renseignements au public (par courriel et téléphone)

Normes de service

La plupart des personnes qui communiquent avec les Services de renseignements au public de l'ACDI le font par téléphone et par courriel, ce dernier moyen étant le plus populaire. Certaines personnes optent plutôt pour le courrier traditionnel ou la télécopie, tandis que d'autres préfèrent se présenter en personne – il s'agit toutefois-là d'une pratique relativement peu courante. Le nombre de courriels reçus au cours des cinq dernières années a plus que doublé, passant d'environ 6 000 à 13 000 par année.

Aux Services de renseignements au public de l'ACDI, la norme de service pour répondre aux demandes d'information est de 24 à 48 heures. Même si ces délais sont

<p>3. Progrès et nouvelles initiatives visant à encourager l'adoption de pratiques d'achat efficaces</p>	<p>Voici quelques exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intégration du programme d'apprentissage sur la passation des marchés aux programmes d'apprentissage; programmes et des finances; • Participation continue au projet du Gouvernement en direct intitulé <i>Chaîne d'approvisionnement électronique</i>; ce projet vise à mettre en place un mécanisme électronique d'approvisionnement en biens et services; • Rédaction de descriptions de travail générales pour les employés affectés aux politiques et aux opérations; • Collaboration avec huit représentants d'autres organismes donateurs à l'élaboration d'une politique d'approvisionnement commune harmonisée que les responsables des programmes doivent utiliser pour les investissements liés aux programmes; • Préparation de la politique et des lignes directrices de l'Agence sur le recours aux appels de contributions et sur la façon de procéder à cet égard; • Examen en cours du processus et des documents de l'ACDI ayant trait aux demandes de propositions (DP) ainsi que des conditions générales de l'ACDI pour les DP et les contrats.
--	--

Annexe IV : Achats et marchés

Ministère/Organisme	Questions à aborder
<p>Les achats et les marchés jouent un rôle important dans le mandat de l'ACDI, principal organisme fédéral chargé de la mise en œuvre de l'aide publique au développement et de l'aide publique du Canada. L'ACDI fonctionne à partir de deux crédits parlementaires : le crédit 15, pour les dépenses de fonctionnement, et le crédit 20, pour les subventions et contributions. Les investissements de l'ACDI sont décaissés en majeure partie en vertu d'accords de subvention et de contribution conclus avec un large éventail de partenaires, qui ont tous des exigences particulières pour ce qui est des ententes contractuelles signées avec l'Agence.</p> <p>Pour les subventions et contributions, la <i>Politique sur les paiements de transfert</i> du Conseil du Trésor s'applique. De plus, l'ACDI est régie par des modalités et conditions bien précises approuvées par le Conseil du Trésor. Le rôle de la fonction relative aux marchés dans chacune des directions générales est d'assurer le respect des pouvoirs en matière de programmes et de marchés.</p> <p>Une partie du budget d'aide sert à financer des activités réalisées à contrat, qui ont trait en grande partie à la prestation de services. Dans de tels cas, le <i>Règlement sur les marchés de l'État</i> s'applique et les employés des directions générales chargés des marchés passent les contrats en tenant compte des règles et pouvoirs qui y sont prévus.</p>	<p>1. Rôle que jouent les achats et les marchés dans la mise en œuvre des programmes</p>
	<p>2. Aperçu de la façon dont l'Agence gère sa fonction de passation des marchés</p> <p>En 2004-2005, l'ACDI a signé 1 083 accords de subvention ou de contribution, dont la valeur totale dépasse légèrement les 2 milliards de dollars. L'Agence a également signé 3 089 documents contractuels représentant au total 281 millions de dollars.</p> <p>La fonction relative aux marchés est décentralisée à l'ACDI; en effet, on trouve du personnel chargé des marchés dans chaque direction générale de programme. Ces agents de contrat font partie des équipes de projet ou de programme.</p> <p>La responsabilité fonctionnelle à l'Agence revient à la Direction de la gestion des marchés (DGM), qui relève de la Direction générale des ressources humaines et des services corporatifs. C'est la section des politiques contractuelles de la DGM qui élabore les outils et les modèles communs utilisés pour la passation des marchés, publie les guides, etc. Pour la passation de marchés concurrentiels conclus en vertu du <i>Règlement sur les marchés de l'État</i>, la Direction de la gestion des marchés a également une unité de réception des soumissions dont la gestion est centralisée; cette unité s'occupe de la publication des appels d'offres et de la réception des soumissions. Le directeur général de la DGM préside le Comité de révision des évaluations, où siègent également le directeur général des Finances et un représentant des Services juridiques. Ce comité a pour mandat d'étudier toutes les décisions relatives aux marchés concurrentiels supérieurs à 500 000 dollars.</p>

et les engagements de l'Agence pour la période couverte, conformément à la Stratégie et par rapport aux résultats clés.	
La fiche de rendement de 2004-2005 de l'ACDI fournit un aperçu détaillé du rendement de l'Agence par rapport aux priorités du RPP de 2004-2005. En 2004-2005, l'ACDI a rencontré avec succès ses attentes dans la plupart des domaines. ³⁸ (La fiche de rendement est reproduite à la Section 1. Un exposé détaillé sur le rendement figure à la Section 2.)	4. Quels ont été les progrès (cela comprend les résultats atteints par rapport aux objectifs et les progrès dans l'atteinte de ceux-ci) enregistrés jusqu'à maintenant?
L'ACDI n'a pas apporté de modification à sa Stratégie depuis son dépôt en 2004. Cependant, la Stratégie est mise à jour tous les ans par l'entremise du RPP de l'Agence et un compte rendu figure au RMR. Conformément au cadre général de la Stratégie, l'Agence évalue régulièrement, et modifie à l'occasion, ses priorités et recense les occasions d'intégrer les leçons retenues des expériences des programmes, des vérifications et des évaluations (p. ex., se reporter aux exposés sur les leçons retenues énoncées tout au long du RMR de cette année et à l'Annexe VI).	5. Quelles modifications ont été apportées, s'il y a lieu?

³⁸ Une Stratégie de développement durable comprend d'habitude certains engagements pris par les ministères pour rendre leurs opérations plus écologiques. Des engagements de ce genre ont été pris par l'ACDI dans le cadre de sa Stratégie et on peut trouver quelques exemples des activités de l'ACDI dans ce domaine à la Section 2.3.5 du présent RMR. En 2004-2005, l'Agence a aussi continué à réaliser d'importants progrès pour se conformer à la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (LCEE)*. On peut trouver des renseignements supplémentaires dans la Section 2.1.4.

Annexe III : Stratégie de développement durable de l'ACDI pour 2004-2006

L'ACDI définit le développement durable comme étant un développement équitable et environnementalement viable, renforçant la capacité économique, sociale, environnementale et de gouvernance des femmes et des hommes, des garçons et des filles. La *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2004-2006 : Favoriser le changement* sert de plan d'affaires à l'Agence, visant au-delà du développement durable en tant que concept axé sur l'environnement et adoptant à son endroit une approche plus globale en intégrant les aspects du développement associés à l'économie, à la société et à la gouvernance. La Stratégie est mise à jour tous les ans par le Rapport sur les plans et priorités (RPP) de l'ACDI et le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) en rend compte. Le texte du RMR de 2004-2005 constitue un compte rendu intérimaire détaillé sur la Stratégie et présente les faits saillants de l'exercice financier.

Agence canadienne de développement international	
1. Quels sont les principaux buts, objectifs et (ou) cibles à long terme de la Stratégie?	<p>Soutenir le développement durable dans les pays en développement, afin de réduire la pauvreté et de contribuer à créer un monde sûr, équitable et prospère.</p> <p>Soutenir le développement démocratique et la libéralisation économique dans les pays en transition de l'Europe orientale et de l'ancienne Union soviétique.</p>
2. Comment les principaux buts, objectifs et (ou) cibles à long terme aident-ils à obtenir les résultats stratégiques de l'Agence?	<p>Les résultats clés de l'ACDI (résultats en matière de développement, résultats en matière d'émancipation et résultats en matière de gestion) sont au cœur du cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) de l'ACDI. Les trois secteurs de résultats clés sont intégrés et se soutiennent mutuellement : des approches de gestion efficaces appuient des stratégies d'émancipation efficaces qui, à leur tour, contribuent aux résultats à long terme en matière de développement. Ensemble, les résultats clés fournissent à l'ACDI la base conceptuelle pour planifier, répartir les ressources, mettre en œuvre, contrôler et faire rapport.</p>
3. Quelles étaient les objectifs au cours de la période couverte?	<p>Les résultats en matière de développement (résultats stratégiques) représentent les effets à long terme que l'ACDI vise dans les pays partenaires dans quatre secteurs interreliés : le bien-être économique, le développement social, la viabilité environnementale et la gouvernance. L'égalité entre les sexes et les questions d'environnement sont au programme des quatre secteurs.</p> <p>Le RPP de l'ACDI de 2004-2005 décrit les priorités</p>

d'élaboration des politiques du gouvernement canadien ainsi que la représentation de l'ACDI à des forums connexes. La Direction générale est chargée d'administrer l'enveloppe de l'aide internationale et d'assurer la cohérence de tous les documents d'orientation de l'Agence, y compris les harmoniser avec les priorités et les engagements internationaux plus généraux.

Communications : La Direction générale des communications répond aux besoins de la ministre de la Coopération internationale et de l'Agence en matière de communications. Elle s'efforce également de sensibiliser davantage le public au travail de l'Agence et de ses partenaires et à accroître son appui à cet égard.

Services corporatifs : Les Services corporatifs veillent à ce que l'Agence obtienne les services de soutien requis pour réaliser les objectifs du programme d'aide internationale de façon efficace, par l'intermédiaire de la haute direction (les bureaux du président et du vice-président principal, le Secrétariat général, et les Services juridiques), de la Direction générale des ressources humaines et des services corporatifs, de la Direction générale de la gestion du rendement et des connaissances et de la Direction générale de la gestion de l'information et de la technologie, du Corps canadien ainsi que de l'ombudsman.

Corps canadien : Le Corps canadien facilite la mise en commun du travail des Canadiens pour favoriser la bonne gouvernance et l'établissement des institutions dans les pays en développement et les états fragiles. Structuellement aligné sur le bureau du président, le Corps canadien mobilise l'engagement des Canadiens à l'étranger et fait participer le public, les autres ministères et les ONG en coordonnant toutes les activités associées à la gouvernance au nom du Canada.

Les sept gammes d'activités de 2004-2005 sont les suivantes :

Programmes géographiques : Trois directions générales géographiques, responsables respectivement des programmes de pays à pays en Afrique, en Asie et dans les Amériques, permettent au gouvernement du Canada d'orchestrer et de mettre en œuvre des activités de coopération internationale grâce aux liens directs avec les gouvernements et les organismes des pays en développement.

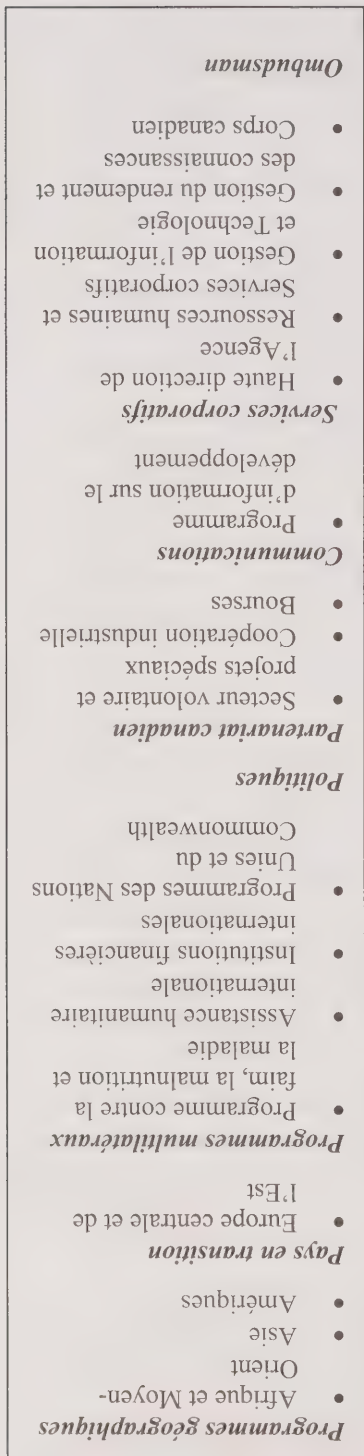
Pays en transition : La Direction générale de l'Europe centrale et de l'Est administre le programme du Canada pour les pays en transition. Ce programme appuie la démocratisation et la libéralisation économique dans les pays d'Europe centrale, orientale et méridionale, le Caucase du Sud et l'Asie centrale en favorisant le développement de partenariats mutuellement avantageux.

Programmes multilatéraux : La Direction générale des programmes multilatéraux administre les programmes de développement du Canada à l'échelle mondiale par l'entremise d'importantes contributions de base aux institutions de développement multilatérales et d'une participation de haut niveau à ces institutions. Elle met également en œuvre des programmes ciblés par le truchement d'organisations internationales et d'organisations non gouvernementales locales et internationales dans des secteurs prioritaires de l'Agence, dont la santé et la nutrition, l'agriculture, la consolidation de la paix et l'action antiterroristes. La Direction administre également le Programme d'assistance humanitaire internationale.

Partenariat canadien : La Direction générale du partenariat canadien (DGPC) administre un programme réactif conforme au mandat et aux objectifs stratégiques de l'ACDI, grâce à des partenariats permettant le partage des frais avec les organisations du secteur privé et de la société civile au Canada et dans les pays en développement. Elle fournit un financement pluriannuel sur le principe du mérite aux ONG et aux organisations de volontariat canadiennes et internationales, que l'on appelle « ONG de programmes ». La DGPC finance également des projets par le truchement de mécanismes concurrentiels dans le cadre de concours ouverts ou limités dans le temps. En outre, la DGPC gère le réseau national de bureaux régionaux ou satellitaires de l'Agence, une unité de consultations sur les nouvelles orientations stratégiques avec les partenaires et le public canadien, un secrétariat aux conférences qui appuie la participation de délégués des pays en développement aux conférences, aux stages et aux échanges internationaux pour les jeunes Canadiens. La DGPC gère aussi les initiatives d'engagement du public visant à faire participer les Canadiens au développement international.

Politiques : La Direction générale des politiques dirige la recherche, l'analyse et l'élaboration des politiques afin d'appuyer et de guider les plans et les priorités de l'Agence ainsi que les objectifs et les engagements plus généraux du Canada en matière d'aide internationale. Elle définit la vision et les priorités stratégiques de l'Agence et dirige sa transformation en une agence de coopération internationale plus efficace axée sur le savoir. Ce rôle en matière de politiques comprend aussi le positionnement de l'Agence en ce qui a trait au plan d'activités dans le domaine de la coopération internationale et le programme

Annexe II : Organigramme et gammes d'activités de l'ACDI 37



Cet organigramme présente la structure actuelle de l'ACDI. Elle intègre la réorganisation ayant eu lieu en février 2005 et ayant eu pour résultat la réaffectation de la responsabilité du Moyen-Orient et du Maghreb du vice-président, Afrique, au vice-président, Europe. L'organigramme comprend aussi les nouveaux postes de vice-président, Corps canadien, institué en novembre 2004, et de vice-président exécutif, créé en mai 2005.

Consulter la Section 1.5.2 pour obtenir des précisions sur la réorganisation.

		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses réelles	
--	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--

2004-05					(en milliers de dollars)				
Dépenses	Dépenses	Dépenses	Dépenses	Dépenses	1	2	3	4	5
2002-2003	2003-2004	2003-2004	2003-2004	2003-2004	2002-2003	2003-2004	2003-2004	2003-2004	2003-2004
réelles	réelles	réelles	réelles	réelles	réelles	réelles	réelles	réelles	réelles
Ecart	Ecart	Ecart	Ecart	Ecart	Ecart	Ecart	Ecart	Ecart	Ecart
(5 - 3)	(5 - 3)	(5 - 3)	(5 - 3)	(5 - 3)	(5 - 3)	(5 - 3)	(5 - 3)	(5 - 3)	(5 - 3)
Pays en transition									
Contributions pour la coopération avec les pays en transition de l'Europe centrale et de l'Est et de l'ancienne Union soviétique					103,479	85,086	84,582	73,455	73,370
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'institutions, d'organismes et d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'opérations, de programmes, de projets, d'activités et d'appels.					1,074	0	0	0	0
Programmes multilatéraux									
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide au développement à des institutions financières internationales.					463	1,451	11,580	1,616	1,616
Mise en œuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie par l'entremise des institutions internationales oeuvrant dans les domaines du développement, de la recherche et de la nutrition, des organisations non gouvernementales canadiennes et locales, du Centre de recherches pour le développement international, des organismes de ces pays au profit de bénéficiaires dans des pays en développement.					105,249	122,120	153,372	115,719	115,717
Contribution à la Banque interaméricaine de développement.					1,144	1,162	17,900	1,200	1,139
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'institutions, d'organismes et d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'opérations de programmes, de projets, d'activités et d'appels.					2,667	4,724	100	13,095	13,094
Encouragements à des entreprises privées, des investisseurs, des institutions et des organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement et à leurs institutions, organisations et organismes, à des gouvernements provinciaux et municipaux et à leurs institutions, organisations et organismes, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement, de projets et d'activités.					193,436	189,032	107,593	189,956	189,956
Encouragements à des entreprises privées, des investisseurs, des institutions et des organismes canadiens, internationaux et de pays en développement, ainsi qu'à des gouvernements, à l'appui de programmes, de projets et d'activités de coopération industrielle.					62,683	54,565	58,035	36,410	36,379
Communications					(21,656)				
Contributions à l'appui du programme d'information sur le développement versées aux organisations canadiennes ou internationales de communication, à d'autres ministères fédéraux ou aux administrations provinciales ou municipales, à des radiodiffuseurs et des producteurs et aux gouvernements, institutions, organisations, organismes et personnes d'autres pays donateurs, en vue de la production et la diffusion d'information sur le développement et de matériel éducatif, et de la réalisation d'activités connexes.					4,436	3,870	4,165	4,326	4,323
					158				

		(en milliers de dollars)		Dépenses réelles 2002-2003		Dépenses réelles 2003-2004		Dépenses prévues 3		Autorisations totales 4		Dépenses réelles 5		(5 - 3)	
Aide au développement pour l'éducation et la formation des particuliers.															
				7,991		8,242		8,005		8,046		8,046		41	
				0		2,231		11,488		2,863		2,512		(8,976)	

[illegible]

Subventions					
(en milliers de dollars)					
	1	2	3	4	5
	Dépenses réelles 2002-2003	Dépenses réelles 2003-2004	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
	2004-05				
Pays en transition					
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide au développement à des institutions financières internationales.	2,700	11,495	4,000	13,060	13,060
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'institutions, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'opérations, de programmes, de projets, d'activités et d'appels.	7,645	6,518	2,000	4,475	4,475
Programmes géographiques					
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide au développement à des institutions financières internationales.	135,866	272,506	345,600	285,897	285,793
					(59,807)

Tableau 15 : Paiements de transfert par secteur d'activités, en détail

1. Inclut les dépenses de Corps canadien.

Direction générale des ressources humaines et des services corporatifs		52.8	52.8	26.1	26.1	26.1	26.1	30.2	30.2	37.7	37.7
Budget principal des dépenses		52.8	52.8	26.1	26.1	26.1	26.1	30.2	30.2	37.7	37.7
Dépenses prévues		52.8	52.8	26.1	26.1	26.1	26.1	30.2	30.2	37.7	37.7
Autorisations											
Dépenses réelles											
Direction générale de la Gestion de l'information et de la technologie		26.1	26.1	26.1	26.1	26.1	26.1	30.2	30.2	37.7	37.7
Budget principal des dépenses		26.1	26.1	26.1	26.1	26.1	26.1	30.2	30.2	37.7	37.7
Dépenses prévues		26.1	26.1	26.1	26.1	26.1	26.1	30.2	30.2	37.7	37.7
Autorisations											
Dépenses réelles											
Direction générale de la gestion du rendement et des connaissances		7.2	7.2	7.2	7.2	7.2	7.2	30.2	30.2	37.7	37.7
Budget principal des dépenses		7.2	7.2	7.2	7.2	7.2	7.2	30.2	30.2	37.7	37.7
Dépenses prévues		7.2	7.2	7.2	7.2	7.2	7.2	30.2	30.2	37.7	37.7
Autorisations											
Dépenses réelles											
Total du Budget principal des dépenses		1,402.2	728.4	279.2	111.8	12.6	28.5	92.1	2,654.8		
Total des Dépenses prévues		1,401.1	817.4	291.9	100.7	12.2	39.6	92.1	2,755.0		
Total des Autorisations		1,135.5	1,648.8	280.0	100.0	14.4	27.9	98.3	3,304.9		
Total des Dépenses réelles		1,131.4	1,618.8	278.9	99.7	14.4	26.3	82.7	3,252.2		

Tableau 14 : Besoins en ressources budgétaires par organisation et secteur d'activités

Organisations		Secteurs d'activités (en millions de dollars)				
		Programmes géographiques	Programmes multilatéraux (1)	Partenariat canadien	Pays en transition	Commun-ications
		Services	généraux	Total		
Direction générale de l'Afrique et du Moyen-Orient	Budget principal des dépenses	672.4				
	Dépenses prévues	671.9				
	Dépenses réelles	590.5				
Direction générale de l'Asie	Budget principal des dépenses	448.9				
	Dépenses prévues	448.6				
	Dépenses réelles	323.7				
Direction générale des Amériques	Budget principal des dépenses	280.9				
	Dépenses prévues	280.6				
	Dépenses réelles	219.2				
Direction générale des programmes multilatéraux	Budget principal des dépenses	728.4				
	Dépenses prévues	817.4				
	Dépenses réelles	1,648.8				
Direction générale du partenariat canadien	Budget principal des dépenses	279.2				
	Dépenses prévues	291.9				
	Dépenses réelles	280.0				
Direction générale de l'Europe centrale et de l'est	Budget principal des dépenses	111.8				
	Dépenses prévues	100.7				
	Dépenses réelles	100.0				
Direction générale des communications	Budget principal des dépenses	12.6				
	Dépenses prévues	12.2				
	Dépenses réelles	14.4				
Direction générale des politiques	Budget principal des dépenses	28.5				
	Dépenses prévues	39.6				
	Dépenses réelles	27.9				
Haute direction (1)	Budget principal des dépenses	6.0				
	Dépenses prévues	6.0				
	Dépenses réelles	9.8				
Dépenses réelles						
Dépenses prévues						
Autorisations						
Dépenses réelles						
Dépenses prévues						
Autorisations						
Dépenses réelles						
Dépenses prévues						
Autorisations						
Dépenses réelles						
Dépenses prévues						
Autorisations						
Dépenses réelles						
Dépenses prévues						
Autorisations						
Dépenses réelles						
Dépenses prévues						
Autorisations						
Dépenses réelles						
Dépenses prévues						
Autorisations						
Dépenses réelles						
Dépenses prévues						
Autorisations						
Dépenses réelles						
Dépenses prévues						
Autorisations						
Dépenses réelles						
Dépenses prévues						
Autorisations						
Dépenses réelles						
Dépenses prévues						
Autorisations						
Dépenses réelles						
Dépenses prévues						
Autorisations						
Dépenses réelles						
Dépenses prévues						
Autorisations						
Dépenses réelles						
Dépenses prévues						
Autorisations						
Dépenses réelles						
Dépenses prévues						
Autorisations						
Dépenses réelles						
Dépenses prévues						
Autorisations						
Dépenses réelles						
Dépenses prévues						
Autorisations						
Dépenses réelles						
Dépenses prévues						
Autorisations						
Dépenses réelles						
Dépenses prévues						
Autorisations						
Dépenses réelles						
Dépenses prévues						
Autorisations						
Dépenses réelles						
Dépenses prévues						
Autorisations						
Dépenses réelles						
Dépenses prévues						
Autorisations						
Dépenses réelles						
Dépenses prévues						
Autorisations						
Dépenses réelles						
Dépenses prévues						
Autorisations						
Dépenses réelles						
Dépenses prévues						
Autorisations						
Dépenses réelles						
Dépenses prévues						
Autorisations						
Dépenses réelles						
Dépenses prévues						
Autorisations						
Dépenses réelles						
Dépenses prévues						
Autorisations						
Dépenses réelles						
Dépenses prévues						
Autorisations						
Dépenses réelles						
Dépenses prévues						
Autorisations						
Dépenses réelles						
Dépenses prévues						
Autorisations						
Dépenses réelles						
Dépenses prévues						
Autorisations						
Dépenses réelles						
Dépenses prévues						
Autorisations						
Dépenses réelles						
Dépenses prévues						
Autorisations						
Dépenses réelles						
Dépenses prévues						
Autorisations						
Dépenses réelles						
Dépenses prévues						
Autorisations						
Dépenses réelles						
Dépenses prévues						
Autorisations						
Dépenses réelles						
Dépenses prévues						
Autorisations						
Dépenses réelles						
Dépenses prévues						
				</		

Table 13 : Recettes non disponiblesTableau 12 : Prêts, investissements et avances (non budgétaires)

Tableau 11 : Passif éventuel

Tableau 9 : Postes votés et législatifs

Poste	Libellé tronqué du poste	voté ou législatif	(en milliers de dollars)	Budget	Dépenses	Autorisations	Dépenses réelles
2004-2005							
Budgétaire	15b	Dépenses de fonctionnement	200,289.0	207,341.0	209,888.3	189,062.3	
	20b	Subventions et contributions	2,210,878.0	2,303,947.1	2,737,782.0	2,705,737.0	
	(L)	Ministre de la Coopération internationale - Traitement et allocations					
	(L)	pour automobile	70.0	70.0	69.7	69.7	
	(L)	Pailements aux fonds d'institutions financières internationales	221,285.0	221,285.0	265,692.4	265,692.4	
	(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	22,459.0	22,338.0	19,807.8	19,807.8	
	(L)	Dépenses des produits de la vente de biens excédentaires de la Couronne	0.0	0.0	1.8	0.0	
	(L)	Pertes suite aux réévaluations de fin d'année	0.0	0.0	71,716.6	71,716.6	
	(L)	Frais d'agences de recouvrement	0.0	0.0	36.4	36.4	
	Total du budgétaire						
Non-budgétaire	L25b	Délivrance de billets aux fonds d'institutions financières internationales	0.0	0.0	232,110.1	232,109.7	
	L30	Pailement et délivrance de billets aux institutions financières internationales	3,865.0	3,865.0	3,865.0	3,461.3	
	(L)	internationales - Souscriptions au capital	3,065.9	3,065.9	3,065.9	(491.7)	
	Total du non-budgétaire						
	Total de l'Agence						
	2,661,911.9 2,761,912.0 3,544,036.0 3,487,201.5						

L'écart entre les Autorisations et les Dépenses réelles est de 56.8M\$: dans le budget des subventions et contributions, 30M\$ n'ont pu être dépenses suite à une décision du Conseil du Trésor et 2M\$ ont périées; 20.8M\$ ont périées dans le budget de fonctionnement, et finalement, 4.0M\$ est lié à des dépenses non-budgétaires qui n'ont pas été nécessaires.

Tableau 10 : Coût net pour le ministère

(en milliers de dollars)	2004-2005						
Dépenses budgétaires réelles	3,252,122.2						
Dépenses non-budgétaires réelles	2,969.6						
Plus : Services reçus à titre gracieux							
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	8,212.7						
Contributions de l'employeur aux primes de régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT (hors les fonds renouvelables)	9,239.6						
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement social Canada	111.5						
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada	1,098.7						
Moins : Revenus non disponibles	92,594.8						
Coût net pour le ministère	3,181,159.5						

Tableau 8 : Utilisation des ressources par secteur d'activités

2004-2005									
(en millions of dollars)									
	Fonction-			Dépenses			Dépenses		
	nancement			brutes			nettes		
	Paielements de			Total :			Total :		
	Budgetaire			Prêts, investissements et avances ⁽³⁾			Plus: Non budgetaire		
Programmes géographiques	68.7	1,333.5	1,402.2	1,402.2	1,401.1	1,401.1	1,402.2	1,401.1	1,402.2
Budget principal	68.7	1,332.4	1,401.1	1,401.1	1,135.6	1,135.6	1,401.1	1,135.6	1,401.1
Dépenses prévues	68.7	1,064.6	1,135.6	1,135.6	1,131.4	1,131.4	1,135.6	1,131.4	1,135.6
Total des autorisations	71.0	1,063.5	1,131.4	1,131.4	728.4	728.4	1,131.4	735.3	1,131.4
Dépenses réelles	67.9	719.5	808.5	817.4	728.4	728.4	817.4	735.3	824.3
Programmes multilatéraux	8.9	808.5	1,567.3	1,648.8	1,648.8	1,648.8	1,648.8	1,655.7	1,621.8
Budget principal	8.9	808.5	1,537.3	1,618.8	1,618.8	1,618.8	1,618.8	1,621.8	1,621.8
Dépenses prévues	8.9	81.5	1,537.3	1,618.8	1,618.8	1,618.8	1,618.8	1,621.8	1,621.8
Total des autorisations	81.5	1,537.3	1,648.8	1,648.8	1,648.8	1,648.8	1,648.8	1,655.7	1,621.8
Dépenses réelles	81.5	1,537.3	1,648.8	1,648.8	1,648.8	1,648.8	1,648.8	1,655.7	1,621.8
Partenariat canadien	17.9	261.3	279.2	279.2	279.2	279.2	279.2	279.2	279.2
Budget principal	17.9	261.3	279.2	279.2	279.2	279.2	279.2	279.2	279.2
Dépenses prévues	17.9	261.3	279.2	279.2	279.2	279.2	279.2	279.2	279.2
Total des autorisations	17.9	261.3	279.2	279.2	279.2	279.2	279.2	279.2	279.2
Dépenses réelles	17.9	261.3	279.2	279.2	279.2	279.2	279.2	279.2	279.2
Pays en transition	10.1	101.7	111.8	111.8	111.8	111.8	111.8	111.8	111.8
Budget principal	10.1	101.7	111.8	111.8	111.8	111.8	111.8	111.8	111.8
Dépenses prévues	10.1	101.7	111.8	111.8	111.8	111.8	111.8	111.8	111.8
Total des autorisations	10.1	101.7	111.8	111.8	111.8	111.8	111.8	111.8	111.8
Dépenses réelles	10.1	101.7	111.8	111.8	111.8	111.8	111.8	111.8	111.8
Politiques	17.0	11.5	28.5	28.5	28.5	28.5	28.5	28.5	28.5
Budget principal	17.0	11.5	28.5	28.5	28.5	28.5	28.5	28.5	28.5
Dépenses prévues	17.0	11.5	28.5	28.5	28.5	28.5	28.5	28.5	28.5
Total des autorisations	16.9	10.9	27.8	27.8	27.8	27.8	27.8	27.8	27.8
Dépenses réelles	15.7	10.6	26.3	26.3	26.3	26.3	26.3	26.3	26.3
Services généraux ⁽⁴⁾	92.1	92.1	92.1	92.1	92.1	92.1	92.1	92.1	92.1
Budget principal	92.1	92.1	92.1	92.1	92.1	92.1	92.1	92.1	92.1
Dépenses prévues	92.1	92.1	92.1	92.1	92.1	92.1	92.1	92.1	92.1
Total des autorisations	96.5	1.8	98.3	98.3	98.3	98.3	98.3	98.3	98.3
Dépenses réelles	81.4	1.3	82.7	82.7	82.7	82.7	82.7	82.7	82.7
Total du Budget principal	222.7	2,432.1	2,654.8	2,654.8	2,654.8	2,654.8	2,654.8	2,661.7	2,661.7
Total des Dépenses prévues	222.7	2,532.3	2,755.0	2,755.0	2,755.0	2,755.0	2,755.0	2,761.9	2,761.9
Total des autorisations	301.5 ⁽¹⁾	3,003.4	3,304.9	3,304.9	3,304.9	3,304.9	3,304.9	3,311.8	3,311.8
Dépenses réelles	280.8 ⁽²⁾	2,971.4	3,252.2	3,252.2	3,252.2	3,252.2	3,252.2	3,255.2	3,255.2

1. Inclut une somme de 71.7 millions de dollars suite à des pertes lors de la réévaluation des actifs en fin d'exercice financier.
2. Exclut le crédit de 92.6 millions de dollars en revenus non disponibles et du Coût des services reçus à titre gracieux (18.7 millions de dollars).
3. Exclut la livraison de billets aux fonds d'institutions financières internationales de 232.1 millions de dollars.
4. Inclut les dépenses du Corps canadien.

Annexe 1 : Tableaux financiers récapitulatifs

Le sommaire financier présenté dans les tableaux suivants vise à montrer :

- Les dépenses autorisées par le biais du Budget principal des dépenses;
- Les dépenses prévues en début d'exercice financier. Ces dernières tiennent compte du Budget principal des dépenses ainsi que des Budgets supplémentaires prévus;
- Le total des autorités, tenant compte du Budget principal des dépenses, des Budgets supplémentaires et toutes autres augmentations reliées aux autorités législatives.
- Les dépenses réelles telles que présentées dans les comptes publics.

Tableau 7 : Comparaison des dépenses prévues aux dépenses réelles (équivalents temps plein compris)

(en millions de dollars)		2002-2003		2003-2004		2004-2005 (2)	
		Dépenses réelles	Dépenses réelles	Budget principal	dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
Budgétaire							
Programmes géographiques	824.0	1,066.8	1,402.2	1,401.1	1,135.5	1,131.4	1,131.4
Programmes multilatéraux	909.3	957.8	728.4	817.4	1,648.8	1,618.8	1,618.8
Partenariat canadien	319.5	297.5	279.2	291.9	280.0	278.9	278.9
Pays en transition	126.0	113.1	111.8	100.7	100.0	99.7	99.7
Communications	14.3	13.4	12.6	12.2	14.4	14.4	14.4
Politiques	19.0	26.5	28.5	39.6	27.9	26.3	26.3
Services généraux	97.9	88.5	92.1	92.1	98.3	82.7	82.7
Total budgétaire	2,310.0	2,563.6	2,654.8	2,755.0	3,304.9	3,252.2	3,252.2
Non-budgétaire							
Programmes multilatéraux (1)	10.9	9.5	6.9	6.9	6.9	6.9	3.0
Total de l'Agence	2,320.9	2,573.1	2,661.7	2,761.9	3,311.8	3,255.2	
Moins : revenus non disponibles	21.3	140.5	0.0	0.0	0.0	0.0	92.6
Plus : coût des services reçus à titre gracieux	20.7	21.1	0.0	22.4	0.0	18.7	
Coût net de l'Agence	2,320.3	2,453.7	2,661.7	2,784.3	3,311.8	3,181.3	
Équivalents temps plein	1,564	1,517	1,499	1,499	1,499	1,527	

1. Exclut la délivrance de billets aux fonds d'institutions financières internationales de 232.1 millions de dollars.

2. Variations : Les montants de « Total des autorisations » et de « Dépenses réelles » pour l'ACDI en 2004-2005 ont été augmentés, en comparaison des « Dépenses prévues », dans le Budget 2005 pour une initiative afin de combattre le problème de santé mondial par des subventions au asiatique et 342 millions de dollars du Budget 2005 pour une initiative afin de combattre le problème de santé mondial par des subventions au Fond mondial de lutte contre le SIDA, la tuberculose et le paludisme (140M\$); l'Alliance mondiale en faveur des vaccins et de l'immunisation (160M\$); et 42M\$ pour l'initiative mondiale pour l'éradication de la polio.

³⁶ L'ACDI met en oeuvre les politiques du Conseil du Trésor sur les voyages. Pour cette raison, et en accord avec les lignes directrices du Secrétaire du Conseil du Trésor visant la préparation du RMR de 2004-2005, l'ACDI n'a pas à fournir de l'information supplémentaire sur ses politiques de voyage dans ce rapport.

faudra établir un équilibre entre l'alignement des priorités géographiques et sectorielles de l'ACDI sur l'EPI d'une part et une ouverture constante aux besoins des pays en développement ainsi qu'aux idées, aux innovations et aux investissements des Canadiennes et des Canadiens dans le domaine du développement international d'autre part. À l'avenir, l'ACDI devra également s'efforcer d'approfondir et de renforcer ses relations avec les autres ministères afin d'uniformiser la mise en œuvre de l'EPI et la gestion de l'ÉAI à l'échelle gouvernementale et de s'assurer qu'une stratégie nationale cohérente est mise en œuvre pour réduire la pauvreté et atteindre les ODM.

Par ailleurs, les défis associés à la mise en œuvre de l'EPI et au rôle que devra assumer l'ACDI à titre de gestionnaire du « compte pour le développement » de l'enveloppe de l'aide internationale (EAI) seront nombreux. L'Agence devra tenir compte de l'ensemble des répercussions sur la réaffectation des ressources, la structure organisationnelle, la dotation, la formation et les systèmes administratifs. Parmi les autres défis à relever, il y a :

Dans les années à venir, la mise en œuvre de l'EPI sera le point de mire des interventions de l'ACDI. L'Enoncé s'appuie sur les réformes des dernières années, confirme la stratégie générale de développement durable de l'ACDI et situe les enjeux actuels du programme d'aide de l'Agence.

Orientations futures : La mise en œuvre de l'EPI

L'examen de la politique internationale en 2004-2005 a eu une incidence notable sur les activités de l'Agence. Comme c'est souvent le cas de toute initiative de gestion du changement, l'élaboration de l'EPI a retardé la mise en œuvre de programmes et a aussi accru la charge de travail étant donné que l'ACDI a dû revoir ses priorités en matière d'aide et son orientation générale. La négociation au regard de l'EPI a également provoqué des incertitudes chez les partenaires de l'Agence, tant au Canada qu'à l'étranger. La publication de l'EPI a permis de répondre à bon nombre de ces préoccupations; le processus de mise en œuvre de l'EPI devrait également contribuer à atténuer ces préoccupations.

Encadré 26 : Réaffectation des ressources – Garantir un programme d'aide efficace et adapté aux besoins

Par le biais de l'examen des dépenses, l'ACDI a déterminé les secteurs où des économies pourraient être réalisées dans le cadre d'un effort pangouvernemental en vue d'utiliser au mieux les fonds publics. Parmi les autres moyens utilisés pour réaliser des économies, mentionnons la réaffectation périodique des ressources pour tenir compte des priorités changeantes ou de l'évolution de la situation.

En 2004-2005, l'ACDI a entrepris un important exercice de réaffectation interne afin de mobiliser des ressources pour faire face à deux nouvelles priorités : la crise en Haïti et la décision du gouvernement d'accroître les fonds consacrés à la lutte contre le VIH/sida. Cet exercice a permis de réduire le nombre de programmes qui étaient jugés moins efficaces ou moins prioritaires et de réaffecter environ 95 millions de dollars.

En outre, en 2004-2005, les décaissements au titre d'un petit nombre de programmes ont été plus lents que prévu. Parmi les plus importants, signalons : les secours d'urgence et la reconstruction suite au tsunami, l'Initiative sur les micronutriments, l'appui à l'Iraq, et le Fonds canadien pour l'Afrique. Les ressources ainsi dégagées (environ 176 millions de dollars) ont servi à effectuer des paiements par anticipation prioritaires à des institutions multilatérales comme le Programme des Nations Unies pour le développement, le Programme alimentaire mondial, le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale, et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance.

En 2005-2006 et au cours des années à venir, (s'il y a lieu) l'ACDI prévoit réaffecter les ressources aux programmes pour lesquels elles étaient initialement prévues. Le report des décaissements fait partie des moyens couramment utilisés par l'ACDI pour gérer les fonds de manière responsable dans des situations incertaines ou imprévisibles. La réaffectation réalisée en 2004-2005 a été réalisée de manière à minimiser les effets néfastes et à faire en sorte que l'Agence puisse respecter ses engagements.

Réforme des stratégies de planification, de mesure et de rapport sur le rendement

Au cours de l'exercice 2004-2005, l'Agence s'est investie dans l'examen de ses cadres de planification, de mesure du rendement et de rapport au Parlement et aux Canadiens. Dans la foulée de la nouvelle Structure des ressources et des résultats de gestion (SRRG) par le Secrétaire du Conseil du Trésor, lancée en avril 2005, l'Agence a mobilisé des ressources considérables pour élaborer une première architecture des activités des programmes. Cette entreprise complexe et chronophage exigera, en dernière analyse, un rajustement complet des stratégies de mesure du rendement de l'Agence, de ses systèmes financiers, outils et indicateurs.

Même si on s'attend à ce que l'ACDI tire profit de l'élaboration de l'AAP, entre autres grâce à un cadre méthodologique plus rigoureux en matière de planification et de surveillance du rendement, une période de transition sera nécessaire avant que cette AAP soit terminée et pleinement intégrée aux activités de l'Agence. Pour la conception de son AAP, l'Agence devra tenir compte non seulement des conséquences de ses résultats clés (qui sont actuellement au cœur de son cadre de responsabilisation), mais également des nouvelles orientations établies dans l'EPI.

Mise en œuvre des résultats des initiatives pangouvernementales

Au cours de l'exercice 2004-2005, l'ACDI a participé à deux initiatives pangouvernementales majeures – l'examen de la politique internationale et l'examen des dépenses – toutes deux devant entraîner des avantages marquants pour le programme d'aide du Canada tout en ayant des retombées sur le rendement actuel de l'Agence et sur ses orientations futures.

Eu égard à l'examen des dépenses, l'Agence a entrepris une évaluation systématique de ses programmes pour répertorier les ressources déployées à l'appui des priorités qui contribuaient le moins à l'atteinte des objectifs de développement du Canada. L'ACDI a retenu des réductions totalisant plus de 457 millions de dollars sur cinq ans (40,9 millions en 2005-2006, 74 millions en 2006-2007 et 114,4 millions en 2007-2008 et les années suivantes). Comme les réductions ne prendront effet qu'en 2005-2006, les conséquences de l'examen des dépenses sur les activités de l'Agence ne sont pas encore entièrement connues. Ceci dit, les économies attribuables à ce processus d'examen ont été réalisées alors que l'on prévoyait l'élimination de certains programmes-pays pour cause de reclassement. Étaient également prévues diverses économies de fonctionnement ainsi que la réduction du financement d'un ensemble choisi de programmes régionaux modestes ayant des retombées plus limitées.

Encadré 25 : Reconstruction en Iraq – Conjuguer résultats et gestion des risques

L'ACDI travaille souvent dans des environnements instables et dangereux, ce qui l'oblige à fournir une aide au développement en portant une attention particulière aux stratégies de gestion du risque. Les interventions du Canada en Iraq fournissent un bon exemple à cet égard.

En 2004-2005, la stratégie canadienne d'appui à la stabilisation et à la reconstruction en Iraq était fondée sur l'apport d'une aide à la population iraquienne par le biais de l'assistance humanitaire et de la reconstruction de l'infrastructure économique et sociale, la mise en place de structure de sécurité et de gouvernance efficaces, et la promotion du développement démocratique. À la suite de la mise en œuvre du volet assistance humanitaire en 2003, l'ACDI a élargi sa programmation :

- Elle a versé 40 millions de dollars à l'UNICEF et 5 millions de dollars à Care/Global Development Group pour rebâtir les services de protection des enfants, de santé, d'approvisionnement en eau et d'éducation de base.
- Elle a aidé l'UNICEF à apporter une contribution importante à la revitalisation du Programme de nutrition cible, qui a permis de distribuer 3 500 tonnes de biscuits à forte teneur en protéines et d'établir quatre hautes-accueil dont ont bénéficié 2 500 enfants (estimation).
- Elle a versé 10 millions de dollars au Jordan International Police Training Centre (JIPTC) pour permettre à 20 agents de la GRC de former des recrues irakiennes. Plus de 13 000 recrues ont été formées en 2004-2005.
- Le Canada a accordé 100 millions de dollars au Fonds international pour la reconstruction de l'Iraq et en qualité de président de son comité des donateurs en 2005 il travaille à améliorer la coordination des donateurs et à dresser un bilan afin d'évaluer les résultats obtenus à ce jour.

La fourniture d'une aide à l'Iraq comporte des risques importants sur les plans politique et de la sécurité. Les mesures d'atténuation prises par l'ACDI incluent le partage des risques et le dialogue avec d'autres donateurs, la capacité de pouvoir réaffecter les fonds et reporter les dépenses en fonction de la situation, la mise en œuvre des plus gros volets du programme par le biais de subventions à des organismes onusiens et à la Banque mondiale, et la fourniture d'une aide bilatérale par le truchement d'initiatives soigneusement planifiées visant à minimiser les risques pour les Canadiens et les Iraquiens.

En dépit de ces difficultés, l'ACDI a su continuer à tirer les leçons qui s'imposaient et a élaboré des stratégies de gestion du risque efficaces. Par exemple, la collaboration entre les donateurs en Haïti et l'application souple des divers mécanismes de programmation ont énormément aidé aux efforts de reconstruction. Au Népal, l'absence de représentants élus a obligé l'ACDI à fournir son aide par l'entremise d'institutions multilatérales ou d'ONG plutôt que par l'entremise des gouvernements locaux. Toutes les interventions de l'ACDI dans des pays tels que le Soudan et l'Iraq (voir l'encadré 25 ci-dessus) ont souligné la nécessité d'une analyse des conflits, d'une gestion du risque rigoureuse et d'une collaboration étroite entre les donateurs dans des pays fragilisés ou touchés par des conflits. L'Agence continuera d'intégrer ces leçons dans ses programmes futurs. En outre, au cours de la période visée par le rapport, le tsunami, les ouragans dans les Caraïbes, une crise alimentaire au Niger et le conflit persistant au Darfour ont mis en évidence les faiblesses du système d'assistance humanitaire international. L'ACDI continuera de travailler à renforcer ce système dans le cadre du programme de réforme des Nations Unies proposé par le Canada.

Au cours de l'année faisant l'objet du présent examen, la sécheresse en Afrique australe orientale, l'effondrement du gouvernement haïtien, les ouragans dans les Caraïbes et le tsunami dans l'océan Indien ont provoqué de terribles catastrophes humanitaires et compromis les avancées du développement. Même si l'ACDI a réagi de manière efficace, ces événements ont néanmoins eu des répercussions sur les programmes. La nécessité de réagir rapidement et sur de nombreux fronts à certaines crises a exigé la réaffectation des ressources humaines et financières déployées dans d'autres secteurs, ce qui a entraîné dans certains cas la mise en veilleuse ou l'annulation de certaines activités. Par exemple, pour répondre aux priorités résultant de l'engagement du gouvernement en Haïti, la Direction générale des Amériques a réaffecté 8 millions de dollars (6 p. 100) de ses propres ressources. Même si cette stratégie était appropriée, elle n'en a pas moins eu pour conséquence d'annuler les augmentations planifiées pour deux pays de concentration de l'ACDI, le Honduras et la Bolivie.

En 2004-2005, l'ACDI a continué à évoluer dans des conditions dangereuses et instables, notamment dans des zones de conflit, des pays mal gouvernés, sans oublier des conditions d'extrême pauvreté et de marginalisation sociale. L'Agence a un cadre d'évaluation des risques solide qui tient compte de ces facteurs; toutefois, des événements politiques, économiques ou naturels imprévus ou encore des menaces à la sécurité peuvent accroître les risques.

Réaction aux désastres, aux crises humanitaires et autres urgences

La mise en œuvre des approches-programmes et les modalités de financement conjoint obligeront l'ACDI à continuer de faire preuve d'une diligence raisonnable. L'ACDI continue de renforcer son cadre de gestion du risque en général et reconnaît que la gestion et l'analyse des risques jouent un rôle important dans les approches-programmes. L'ACDI met déjà en œuvre de nombreuses mesures pour garantir l'utilisation judicieuse de l'aide, y compris l'élaboration de stratégies d'atténuation du risque (par exemple les cadres de vérification axés sur le risque, la gestion axée sur les résultats, les cadres de responsabilisation et d'autres outils concrets). L'ACDI continuera à travailler en étroite collaboration avec d'autres donateurs et pays partenaires pour surmonter les difficultés que posent les approches-programmes et renforcer les capacités locales et les systèmes de responsabilisation au besoin. L'ACDI continuera aussi de collaborer avec le Secrétariat du Conseil du Trésor pour élaborer des approches qui favoriseront une programmation efficace en matière d'aide dans le nouveau contexte et qui permettront en même temps de fournir des garanties quant à l'utilisation judicieuse des fonds publics.

budgétaire) permet à l'Agence d'harmoniser ses programmes d'aide avec les systèmes du pays. Parmi les autres défis à relever, mentionnons la nécessité de se pencher sur des questions transversales comme l'égalité des sexes et celle de la pérennité environnementale, particulièrement lorsque les programmes sont ambitieux et où les donateurs participent moins à la gestion de l'aide. La surveillance reste également un important défi, particulièrement pour la mise en œuvre des grands programmes.

2.4 Leçons tirées de l'expérience : défis, risques et orientations futures

Le dernier examen du rendement de l'ACDI en 2004-2005 indique que dans l'ensemble, l'Agence a réussi à respecter les engagements énoncés dans son RPP de 2004-2005. Toutefois, même si l'Agence a accompli des réalisations remarquables, elle a également fait face à des difficultés de taille et continué à tirer profit d'un certain nombre de leçons dont plusieurs sont mises en évidence dans le présent RMR. Le fait d'examiner les activités de cette année de façon pondérée et de réfléchir à la façon de gérer les risques et d'incorporer les leçons retenues aux opérations quotidiennes aidera énormément à améliorer le rendement des programmes d'aide du Canada.

La section suivante – bien qu'incomplète – met en lumière certains éléments qui ont contribué au rendement et à l'avancement de l'Agence en 2004-2005. Elle l'aidera aussi à définir ses orientations futures.

Mise en œuvre d'approches-programmes et de modalités de financement partagé

En 2004-2005, l'ACDI a continué à tirer des leçons de son expérience tout en mettant en œuvre ses approches-programmes. Même si l'Agence a fait des progrès énormes à ce sujet, particulièrement en Afrique, elle a également admis que toute participation à des programmes à donateurs multiples exigeait du temps pour négocier activement avec ses partenaires, une révision des systèmes administratifs et comptables de tous les intervenants, de nouvelles habiletés et compétences, une capacité accrue de travailler sur le terrain et une volonté de faire diligence pour maintenir les risques à des niveaux acceptables.

Au cours de la période faisant l'objet de l'examen, les exigences en matière d'administration, de reddition de comptes et d'approbation de l'ACDI qui ne sont pas encore totalement adaptées aux approches-programmes ont parfois retardé la mise en œuvre de certains projets, ce qui risque, pense-t-on, de miner la crédibilité de l'ACDI sur le terrain. Pour garantir l'efficacité de l'aide, il est de plus en plus important que l'Agence prévoie les ressources nécessaires et adopte des stratégies souples, qui tiennent compte des contraintes de temps. Un sondage mené auprès des donateurs en 2004 a révélé que l'Agence doit s'efforcer de mieux harmoniser le calendrier de ses décaissements avec les cycles de planification des pays partenaires et d'effectuer ces décaissements en temps opportun.

Le premier rapport d'étape de l'ACDI sur l'harmonisation a permis de cerner un certain nombre de problèmes supplémentaires auxquels elle sera confrontée dans les années à venir : promouvoir l'harmonisation, une démarche complexe; élaborer des mécanismes d'harmonisation et d'alignement dans les pays en crise; continuer à renforcer sa présence sur le terrain, son processus de prise de décision et son autorité financière; définir des repères pour déterminer à quel moment la capacité d'un pays à assumer un pouvoir financier accru (c.-à-d. un recentrage sur des approches-programmes et le soutien

pilote en Serbie et Monténégro. Ce projet pilote prévoyait des salles de conférence virtuelles pour diffuser des documents et des calendriers et pour organiser des réunions et autres activités de mise en commun de l'information.

Par ailleurs, l'ACDI a continué à mettre à jour son matériel électrique dans le cadre de ses opérations. L'Agence a acquis de nouveaux dispositifs de commutation et de nouveaux serveurs et elle a mis à niveau son système de courrier électronique. Des approches écologiquement viables ont été intégrées aux pratiques de l'ACDI en matière de technologie de l'information. Parmi celles-ci, on peut citer la promotion d'un mode d'impression recto-verso et l'acquisition d'imprimantes à faible consommation d'électricité en plus du recyclage des cartouches d'encre et la réutilisation des ordinateurs par l'entremise du Programme des ordinateurs pour les écoles.

2.3.5 La gestion, les processus, les approches et les activités de soutien

En 2004-2005, l'ACDI a adopté un certain nombre de réformes dans le cadre de sa démarche d'amélioration continue. Elle s'est employée à mettre en place des procédés de fonctionnement cohérents, stables et économiques, a entrepris de simplifier ses activités par l'actualisation, la normalisation et le perfectionnement de ses lignes directrices et en resserrant ses procédures financières, administratives et contractuelles.

Par exemple, l'Agence a élaboré des modèles standard pour les accords de contribution et les accords de subvention et les a publiés parallèlement aux guides révisés destinés aux gestionnaires. Diverses méthodes de travail pertinentes ont été intégrées à la carte routière des processus opérationnels de l'ACDI et un nouveau manuel d'assistance technique a été publié en février 2005. L'Agence a également produit des guides pour préparer les présentations au Conseil du Trésor et les cadres de responsabilisation et de gestion des résultats et des risques. Les procédures de transmission de l'information ont été normalisées et simplifiées et le système de comités de l'Agence a été renforcé grâce à un examen de leurs structures, mandats et de leur composition et grâce à la publication électronique des ordres du jour et des procès-verbaux.

Le système financier de l'Agence a été nettement amélioré afin de l'aligner sur les systèmes d'autres ministères SAP. De nouvelles politiques et procédures financières ont été promulguées dans un certain nombre de domaines tels que l'offre d'un appui budgétaire direct aux pays en développement, la modernisation des services de voyages et de la gestion financière dans les unités de soutien aux programmes de l'Agence etables à l'étranger. Le processus de sélection contractuel a été revu et la qualité des données relatives aux contrats a été surveillée activement.

Enfin, l'Agence a recyclé 85 p. 100 de ses déchets urbains en 2004-2005, comparativement à l'objectif de 60 p. 100 fixé par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. De nombreuses activités de sensibilisation ont été également organisées pour le Défi d'une tonne et la Semaine canadienne de l'environnement. L'Agence continuera à explorer les façons de sensibiliser son personnel aux meilleures pratiques écologiques.

Le service des affaires électroniques de l'ACDI, un modèle de prestation de programme en ligne axé sur des domaines tels que la gestion de projet et la mise en commun de l'information et du savoir au niveau des projets et des programmes a vu le jour en 2004-2005. Au cours de la première année d'utilisation de ce service d'affaires électronique, 500 personnes se sont inscrites et y ont fait appel. Les 200 propositions de projet présentées ont facilité l'interaction entre l'ACDI et ses partenaires externes.

En 2004-2005, de nouveaux moyens destinés à faciliter les communications entre le personnel de terrain et l'Administration centrale ont été mis en place, y compris un projet pilote en 2005-2006.

Au cours de l'exercice 2004-2005, l'Agence a continué à renforcer ses engagements envers la gestion de l'information (GI). Un plan d'action provisoire fondé sur l'évaluation des capacités de l'an dernier a été élaboré. La mise sur pied de bureaux d'information au sein des directions générales contribuera à l'édification d'une structure organisationnelle cohérente pour les fonctions de GI dans toutes les directions générales de l'Agence; cette année, la version finale de la structure et des fonctions des bureaux d'information des DG a été élaborée. Des améliorations ont été apportées au système de gestion des documents et de l'information de l'entrepris et feront l'objet d'un projet

2.3.4 Gestion de l'information et technologie de l'information

Malgré ses importantes réalisations, l'Agence reconnaît qu'il reste encore beaucoup à faire pour renforcer la fonction de la gestion des connaissances à l'Agence, mieux l'orienter et assurer une plus grande cohérence à cet égard. Un examen réalisé en 2004 a mis en évidence le grand nombre d'activités directement liées à la GC au sein des directions générales de l'ACDI. L'examen reconnaît que l'Initiative de gestion des connaissances a contribué à améliorer et moderniser les stratégies de gestion des superviseurs, a bénéficié aux membres du personnel et a contribué à l'adoption d'une stratégie de GC à l'échelle de l'Agence. En même temps, même si l'examen a conclu que l'Initiative était le fondement des succès à venir, elle devait être réexaminée et peaufinée afin d'être mieux ciblée. Comme on reconnaît que plusieurs secteurs de l'Agence devraient contribuer à l'Initiative sur le savoir et qu'il faut clarifier les rôles, les responsabilités et les obligations de reddition de comptes, l'Agence a conclu que son rendement au cours de l'exercice 2004-2005 n'était pas encore à la hauteur des attentes.

des renseignements sur de nouvelles stratégies de programmation, des procédures opérationnelles améliorées et autres renseignements pertinents en matière de programme.

C'est surtout grâce aux travaux entrepris par l'ACDI dans le domaine de la gestion axée sur les résultats et à l'examen des évaluations et des vérifications indépendantes portant sur ses activités que l'Agence peut tirer profit de son expertise et de ses connaissances pour améliorer ses programmes. Pour aider l'Agence à consolider ses connaissances, la DGRC effectue des vérifications internes indépendantes de ses programmes et de ses projets (voir, à l'annexe VI, le rapport sur les évaluations et les vérifications concernant les activités de l'Agence entreprises en 2004-2005).

l'environnement pour le Programme des Caraïbes. La Direction générale de l'Asie a établi plusieurs mécanismes de planification du travail en ligne, y compris des systèmes de vérification de la qualité à la source³⁵ et des groupes de discussion. L'ACDI a continué à organiser des foires du savoir parrainées par les Directions générales de l'Asie et des Amériques sur un large éventail de sujets depuis les pays reclassés jusqu'à la consolidation de la paix grâce au développement. Le Corps canadien a élaboré une stratégie de mise en commun du savoir pour appuyer les liens existants entre les principaux intervenants dans le domaine de la gouvernance, y compris les organismes de la société civile, les universités, les décideurs et les praticiens en poste sur le terrain. La Direction générale des politiques a continué à renforcer le réseautage au sein de l'Agence dans le domaine de la mise en commun du savoir et de l'apprentissage mixte. Par exemple, les groupes cadres sur la gouvernance et l'égalité des sexes, les réseaux thématiques et autres pôles d'attraction tels que les conseillers sur les droits de la personne et la protection de l'enfance ont contribué à renforcer la sensibilisation aux bonnes pratiques de l'Agence de même que la réflexion d'avant-garde sur les questions pertinentes pour son mandat.

Encadré 24 : Gérer le rendement : un nouveau point de mire pour la gestion du savoir

L'Initiative de gestion des connaissances (IGC) visait d'abord à étayer le processus de modernisation de l'Agence. Elle avait pour objet de réduire le cloisonnement et d'améliorer le fonctionnement des réseaux et la mise en commun des connaissances. Toutefois, à la suite d'un réexamen, la haute direction a décidé en 2003 de réorienter la GC vers l'amélioration de la gestion du rendement (GR). Cette décision était également conforme à l'orientation des initiatives de gestion des connaissances dans d'autres organisations. La Direction générale de la gestion du rendement et des connaissances (DGGRC) s'efforcera d'aider les autres directions générales à établir la synergie puissante entre la gestion des connaissances et la gestion du rendement. L'IGC aidera également les directions générales à contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques axés sur les résultats que vise l'Agence.

La prochaine étape de cette initiative de recensement comprend : l'harmonisation des activités de GC avec les besoins liés à la gestion axée sur les résultats et à la gestion du risque; la clarification du rôle de la GC; la promotion des outils actuels de GC qui répondent aux besoins de la gestion du rendement; le traitement des problèmes de GC qui concernent la collaboration entre l'administration centrale et le personnel déployé sur le terrain en vue de relever les défis que pose la gestion des programmes.

Les leçons tirées de 12 années de programmation dans les pays reclassés d'Europe centrale et d'Europe du Nord ont été largement diffusées au Canada et à l'étranger. Le Centre for Russian and East European Studies de l'Université de Toronto a repris les conclusions d'un certain nombre d'examens pour les incorporer dans un programme d'études qui sera utilisé par certaines universités canadiennes et européennes. La Direction générale du partenariat canadien (DGPC) a créé un groupe de travail sur l'analyse et la mise en commun du savoir pour faire écho aux idées sur les politiques et les programmes. Dans de nombreux domaines établis à l'échelle de l'Agence, des réseaux du savoir ont poursuivi leurs activités et une nouvelle revue électronique met en commun

³⁵ Des équipes de spécialistes, dont des spécialistes techniques et de la passation des marchés, contribuent à élaborer et à vérifier, avec l'agent de planification, les propositions de programme avant que celles-ci ne soient présentées à la hiérarchie pour approbation.

Les directions générales elles-mêmes ont également lancé un certain nombre de projets pour systématiser la production et la diffusion du savoir. Par exemple, des réseaux extranet ont été mis sur pied pour un certain nombre de programmes, y compris un projet sur les meilleures pratiques de gouvernance dans le cadre d'un programme offert en Chine et un autre sur la gestion des désastres à l'échelle régionale et sur la protection de

activités d'appui aux projets. de terrain; conseils sur les questions internes et recherches concrètes sur de nouvelles l'Afrique; « instruments de collaboration » entre l'administration centrale et le personnel d'instruments de mise en commun du savoir au sein de la Direction générale de générales sur la façon de préparer les activités de diffusion du savoir; intégration l'entraide et sur l'examen rétrospectif; instructions aux réseaux et aux directions techniques et d'avis visant à mieux mettre le savoir en commun, soit : atelier sur continué à s'acquitter de ce mandat. L'aide apportée comprenait la diffusion de d'une réduction sévère de son effectif au cours de l'exercice 2004–2005, le SGC a aux directions générales qui s'attaquent aux problèmes de la gestion du savoir. En dépit l'Agence tout en fournissant avis et services aux unités fonctionnelles, aux directions et Le Secrétariat de la gestion des connaissances a pour mandat d'encadrer l'évolution de

qui met en valeur l'apprentissage organisationnel. gestion des connaissances continue à promouvoir l'avènement d'une culture ministérielle solutions créatives et ne cessent de poser des questions et d'apprendre. L'initiative de l'extérieur, travaillent en équipe, collaborent régulièrement pour trouver des idées et des connaissances au sein de l'Agence et les rendent facilement accessibles aux gens de personnes, les équipes et les directions générales diffusent systématiquement leurs ses pratiques de gestion. Cela facilitera la transition vers un type d'organisation où les connaissances requises pour améliorer constamment ses programmes, ses politiques et que le personnel de l'Agence aura plus facilement accès à l'expertise et aux L'initiative de gestion des connaissances de l'ACDI a été mise en œuvre pour s'assurer

des aliments, l'environnement et la gouvernance. de domaines allant de l'égalité entre les sexes à la gestion de l'eau, la santé, la salubrité embauchant des experts sur le terrain et à l'administration centrale dans un large éventail rendement et des connaissances. L'Agence a renforcé ses capacités d'analyse en en incorporant celle-ci dès le début de 2004 à sa Direction générale de la gestion du L'ACDI a adopté d'importantes mesures pour renforcer sa fonction de gestion du savoir

2.3.3 Gestion du savoir

recentrage de l'aide sur l'Afrique. février 2005 pour mieux harmoniser ses activités et ses besoins opérationnels avec le uniformiser les coûts sur le terrain. L'ACDI a entrepris un processus de restructuration en rôles et responsabilités, établir des objectifs repères pour la prestation de service et conclu une nouvelle entente avec le ministère des Affaires étrangères pour clarifier les compris la fourniture d'ordinateurs et de logiciels appropriés. L'Agence a également Afrique et des mesures spéciales pour répondre aux besoins des personnes handicapées, y

à la retraite au cours des prochaines années et les taux de départ autres que ceux des retraités. De la même façon, les statistiques sur les écarts relatifs à la représentation, le plan d'action pour l'équité en matière d'emploi de 2002 à 2005 ainsi que les lignes directrices et le cadre de responsabilisation à ce chapitre sont des instruments qui devraient aider les gestionnaires à répondre à leurs obligations et aux engagements pris par l'ACDI dans le domaine de l'équité en matière d'emploi. Dès mars 2005, l'ACDI a respecté des objectifs généraux de représentation dans les quatre groupes désignés comme cibles du programme d'équité de l'emploi.

La stratégie de maintien en poste des employés de l'ACDI repose toujours sur la création d'un milieu de travail favorable. L'Agence a démontré sa volonté de mettre en œuvre le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* en désignant le vice-président principal comme champion des valeurs et de l'éthique de l'Agence et en offrant un programme de formation aux valeurs et à l'éthique à tous les cadres de direction. En février 2005, un groupe de travail comptant des représentants de la direction, des syndicats et des groupes d'employés, notamment le groupe des minorités visibles, a été mandaté pour élaborer un modèle conceptuel dans le cadre du système de gestion informelle des conflits (SGIC), afin que l'Agence puisse se conformer aux dispositions de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (LRTFP) entrées en vigueur en avril 2005.

Pour assurer le maintien d'un effectif qualifié et représentatif, l'ACDI doit veiller à ce que ses employés disposent des connaissances, des compétences et des capacités qui leur permettent de s'acquitter de son mandat d'aide au développement international. À cette fin, l'Agence a élaboré un plan d'apprentissage personnel pour ses employés et leur a offert toute une gamme d'activités d'apprentissage formelles et informelles. Parmi celles-ci, on peut citer: la formation ministérielle dans le domaine du développement durable, la gestion de projet, le système d'information, la passation de marchés, la formation aux services ministériels dans le domaine de la gestion des carrières, le mentorat, le counseling et le développement personnel. De plus, l'Agence continue à utiliser les moyens technologiques qui offrent à ses employés un accès facile à la formation par Internet. Le troisième prix décerné à l'Agence en 2004 dans la catégorie des meilleures pratiques de gestion moderne au Colloque de développement professionnel pour les communautés de ressources humaines et de gestion nationale témoigne de ces efforts.

L'ACDI s'est assurée que tous ses cadres de direction satisfaisaient au profil linguistique CBC et aux exigences de la nouvelle politique des langues officielles pour la direction. En plus de renforcer son rôle de chef de file, l'Agence a pris des mesures pour renouveler son effectif de cadres grâce à une série de nouvelles initiatives et elle continue à faire appel à un certain nombre de programmes de la fonction publique tels que le Programme de stagiaires en gestion, les cours et affectations de perfectionnement (CAP) et le Programme de développement accéléré des cadres supérieurs.

Parmi les efforts déployés par l'ACDI pour améliorer les conditions de travail au Canada et à l'étranger, on peut citer le renforcement des mesures de sécurité sur le terrain, la mise sur pied de séances spéciales de sensibilisation au VIH/sida pour le personnel en poste en

2.3.2 Gestion des ressources humaines

En juin 2004, l'ACDI a mis à jour sa stratégie de gestion des ressources humaines avec un projet dans ce sens. En découlera une stratégie de gestion des ressources humaines à long terme pour 2005–2008.

En 2004–2005, l'Agence a entrepris l'élaboration d'un plan pluriannuel visant la modernisation systématique de ses pratiques et systèmes de gestion des ressources humaines (GRH). Parmi les résultats de la phase I, on peut citer la conception d'une carte routière de haut niveau visant à consolider, dès que possible, la capacité en matière de gestion de GRH de l'Agence, à renforcer, à court terme, l'intégrité systémique et l'efficacité de fonctionnement de la GRH et, à long terme, à aligner celle-ci sur les orientations stratégiques de l'ACDI et une fonction publique en pleine évolution. Parmi les réformes, mentionnons : l'élaboration d'un nouveau modèle de gouvernance de GRH qui respecte les exigences générales de la fonction publique en matière de GRH (y compris en ce qui a trait aux rôles et responsabilités des cadres supérieurs, des gestionnaires et du personnel des ressources humaines); l'élaboration d'un cadre de gouvernance plus large en matière de GRH pour l'ACDI, y compris des éléments de GRH pour les mandats des comités de l'Agence; l'adoption d'un nouveau code de leadership par le Comité de direction; la mise sur pied du Groupe d'analyse et de planification interne en vue de soutenir les capacités de planification des activités de l'Agence; une gestion plus étroite de la fonction de conception organisationnelle et de classification ainsi qu'une étude sur la rationalisation de l'affectation des ressources à la GRH, à l'échelle de l'Agence.

La phase II, lancée en janvier 2005, était axée sur le traitement, par ordre de priorité, des questions litigieuses résultant de l'application de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) et des recommandations de l'examen interne de la GRH. Ces questions constituent le principal volet des activités opérationnelles de l'ACDI en matière de RH pour l'exercice financier 2005–2006.

En 2004–2005, l'Agence a continué à adhérer au principe de la constitution, à l'échelle de l'administration fédérale, d'une main-d'œuvre renouvelée, stable, représentative et qualifiée. Au niveau de l'Agence, de nombreuses mesures ont été adoptées pour garantir l'intégrité des données. L'ACDI est en train de mettre à jour les pratiques opérationnelles et l'intégrité des données de son système HR-SAP pour que les gestionnaires disposent d'informations de qualité pour la planification des ressources humaines au niveau des directions générales. Le Projet d'amélioration du système HR-SAP (PASS) a été mis en œuvre suite à la vérification de l'intégrité des données. Les gestionnaires disposent également de toute une gamme d'autres outils ministériels pour raccorder les plans de leur direction générale aux engagements pris par l'Agence.

L'ACDI produit chaque année un profil démographique de sa main-d'œuvre qui comprend des données brutes sur la taille de l'effectif, sa composition en termes de groupes et niveaux, d'appartenance à l'un ou l'autre sexe, de zones de croissance ou de décroissance et de données sur les départs, telles que le nombre de personnes admissibles

Encadré 23 : Renforcer la gestion du budget de fonctionnement

Au cours de l'exercice 2004–2005, l'Agence a adopté une démarche plus rigoureuse pour rationaliser et gérer son budget de fonctionnement grâce à l'élaboration d'un nouveau régime de gestion des ressources. En voici les éléments clés :

- une série de principes de gestion des ressources : obligations de reddition de comptes plus claire, ouverture et transparence, adoption d'objectifs repères, prévision des coûts, harmonisation du budget de fonctionnement aux priorités d'aide, réaffectation continue des ressources, engagements en matière de surveillance, de production de rapports et de gestion;
- un système de régie interne permettant à l'Agence de mieux administrer les enjeux et les problèmes auxquels elle est confrontée;
- une fonction indépendante et objective de planification et d'analyse;
- harmonisation continue du budget de fonctionnement au budget d'aide, selon l'évolution des priorités dans ce domaine.

Le Groupe d'analyse et de planification corporatif (CPAG) a été établi en 2004 pour appuyer le processus de planification interne de l'Agence ainsi que réaliser les examens et analyses aux fins de l'affectation des ressources. La décision de constituer le Groupe est née de l'engagement de la direction de mieux harmoniser son budget opérationnel avec les ressources de l'aide, d'améliorer la collecte et la communication de l'information relative aux décisions d'affectation et de réaffectation des ressources et d'assurer le financement efficace des priorités, des plans et des stratégies de l'ACDI. Le Groupe a conseillé la haute direction de l'ACDI sur les propositions à déposer devant le Comité d'examen des dépenses et a contribué à diverses mesures visant à réorienter les ressources internes vers des priorités telles que les opérations de secours et de reconstruction consécutives au tsunami. Le CPAG exerce de plus des fonctions de secrétariat pour le Comité des ressources ministérielles de l'Agence. Il travaille actuellement en étroite collaboration avec les directions générales de l'ACDI sur les stratégies d'affectation des ressources qui visent à mettre en œuvre l'EPI.

En vue de remplacer la Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR), un cadre stratégique aujourd'hui périmé, le Secrétariat du Conseil du Trésor a adopté la Structure des ressources et des résultats de gestion (SRRG), entrée en vigueur le 1^{er} avril 2005. Cette politique appuie l'élaboration d'une stratégie pangouvernementale de gestion de la relation entre les dépenses et les résultats. Elle devrait également servir de cadre à la collecte, à la gestion et à la transmission de l'information financière et non financière au Parlement.

L'Architecture des activités des programmes (AAP) est le premier document préparé par l'ACDI dans la perspective de la mise sur pied d'une SRRG. Il s'agit d'un cadre beaucoup plus large qui englobe des renseignements sur les activités, les ressources, les résultats, le rendement et la gouvernance. L'AAP a pour objet de décrire la structure de l'Agence et comment elle gère ses responsabilités. Elle définit également en quoi les activités des programmes contribuent aux buts ou aux « résultats stratégiques » de l'organisme. L'élaboration de la première Architecture est en cours, mais une fois menée à terme, non seulement elle aidera l'Agence à affecter ses ressources et à mesurer son rendement mais elle servira aussi d'outil de planification stratégique.

innovations et aux investissements des partenaires canadiens dans le domaine du développement international et respecter les priorités de l'Agence et du gouvernement du Canada.

2.3 Résultats de gestion : approches stratégiques et activités de soutien

Le principe de base qui sous-tend les résultats porteurs de l'ACDI et l'atteinte de ses résultats de développement ou « résultats stratégiques » est la gestion de ses ressources humaines, de ses processus et de l'information. Au fur et à mesure que l'ACDI met en œuvre sa politique en faveur d'une aide internationale plus efficace, de nouvelles compétences et connaissances sont nécessaires; la planification et l'affectation plus rigoureuses des ressources exigent de nouveaux systèmes et de nouvelles structures, et l'augmentation du budget de l'aide a accru la charge de travail dans l'ensemble de l'Agence, plus particulièrement au sein du programme de l'Afrique.

Dans son RPP pour 2004–2005, l'ACDI a recensé quatre résultats de gestion³⁴ sur lesquels elle compte se concentrer au cours des trois prochaines années :

- Planification stratégique et affectation des ressources;
- Gestion des ressources humaines;
- Gestion des connaissances et gestion de l'information;
- Gestion, processus, approches et activités de soutien.

En 2004–2005, diverses pratiques de gestion de l'ACDI ont été évaluées respectivement par l'Agence et le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) en utilisant des indicateurs formulés dans le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du Conseil du Trésor. Ces évaluations ont démontré que l'Agence a fait des progrès dans divers aspects de sa gestion. On a particulièrement souligné la planification de nouvelles approches de programmation et d'exercices de réaffectation des fonds, ainsi que ses progrès dans la gestion des ressources humaines.

2.3.1 Planification stratégique et affectation des ressources

À l'automne 2003, l'Agence a lancé les plans de travail chiffrés qui attribuent des coûts aux activités entreprises dans le cadre de projets, de programmes et d'activités de fonctionnement et d'entretien pour ensuite calculer le coût total de l'atteinte des résultats du programme en tenant compte des résultats clés de l'Agence (RCA). Cet exercice vient enrichir le RPP tout en servant d'outil de gestion interne. Ce cadre de planification combinée permet à l'ACDI de favoriser une harmonisation accrue entre sa planification stratégique et son exercice d'affectation des ressources et du budget, renforçant du même coup sa capacité de reddition de comptes.

³⁴ Les trois premiers résultats ont été discutés dans le corps du texte tandis que l'information sur la gestion, les processus, les approches et les activités de soutien a été donnée en annexe.

aux survivants des mines terrestres sont maintenus jusqu'à ce que la menace soit éliminée et que la dernière victime soit réintégrée à la société.

Prenant appui sur ses activités antérieures, l'ACDI continuera à accorder une importance prioritaire à la collaboration avec les grandes institutions multilatérales et au renforcement de leur efficacité. En appui à cet engagement, l'ACDI agit dans le cadre d'initiatives comme le Réseau d'évaluation du rendement des organisations multilatérales pour évaluer les effets de la programmation multilatérale à l'échelon des pays. Tout au long de 2004-2005, l'ACDI a aussi déployé des efforts considérables aux préparatifs de la réunion du Sommet mondial de l'ONU de septembre 2005, y compris l'élaboration de la position du Canada concernant divers rapports importants sur les ODM et la réforme des Nations Unies.

L'EPI de 2005 réaffirme l'engagement du Canada en faveur du système multilatéral. Conformément aux orientations présentées dans l'Enoncé, l'ACDI cherchera à atteindre le meilleur équilibre entre les voies de distribution de l'aide (bilatérale, partenariat et multilatérale) et à l'intérieur de chacune de celles-ci. Dans ce contexte, l'Agence visera à centrer son appui sur les institutions multilatérales qui sont les plus efficaces.

2.2.6 Un juste équilibre entre les programmes dirigés et les programmes spontanés

Comme l'indique le RPP de l'ACDI pour 2004-2005, l'atteinte d'un juste équilibre entre les programmes dirigés et les programmes spontanés exige des adaptations dans la manière dont l'ACDI travaille avec ses partenaires. À mesure que les partenaires assument davantage de responsabilités en matière de résultats de développement, le rôle de l'ACDI dans la conception et la gestion des initiatives s'amenuise. Toutefois, au même moment, l'Agence cherche à obtenir des résultats plus percutants grâce à des programmes mieux ciblés, ce qui se traduit souvent par un rôle accru dans la gestion des programmes d'aide. Le défi consiste à trouver le juste équilibre entre ces deux approches. En 2004-2005, la Direction générale du partenariat canadien a examiné tous les accords de financement de nouveaux programmes pour s'assurer qu'ils correspondent aux priorités et aux directives de l'Agence, qui prévoient une augmentation du nombre de programmes réactifs. L'ACDI a renforcé sa programmation réactive en définissant un cadre de gestion du Programme du secteur volontaire et un plan de mise en œuvre de la Politique en matière de développement du secteur privé. L'ACDI a également adopté une approche intégrée pour s'assurer que l'on tient compte des programmes de partenariat dans l'élaboration des cadres de programmation-pays, dans les secours d'urgence et la reconstruction après le tsunami et dans la stratégie de développement de l'ACDI pour Haïti.

Toutefois, maintenir un équilibre optimal entre les programmes réactifs et les programmes directs n'est pas sans difficultés. À mesure que l'ACDI fait des progrès dans l'application des priorités et des orientations énoncées dans l'EPI, il faudra des efforts permanents pour veiller à trouver un équilibre entre réagir aux idées, aux

En 2004–2005, la collaboration de l'Agence avec les organisations multilatérales est demeurée d'une importance capitale. L'ACDI confie plus de 40 . 100 de ses programmes de développement aux organisations multilatérales comme le système de l'ONU, les banques régionales de développement et les organismes d'assistance humanitaire. L'ACDI ne fait pas que verser une aide financière à ces organismes; elle les aide aussi à accroître leur efficacité en faisant la promotion de politiques appropriées et en fournissant de l'assistance technique (voir l'encadré 22).

En appuyant les initiatives et les organisations multilatérales, l'ACDI a continué de s'imposer comme un acteur primordial quant à certains grands enjeux mondiaux tels que la lutte contre le VIH/sida. Tel qu'indiqué précédemment, l'ACDI a généreusement contribué au Fonds mondial de lutte contre le VIH/sida, la tuberculose et le paludisme et à l'initiative « 3 millions d'ici 2005 » de l'OMS. Mentionnons également l'appui de l'ACDI à la phase II du Projet du Caribbean Epidemiology Centre (CAREC) sur le VIH/sida, une initiative régionale, à plusieurs intervenants et à donateurs multiples, qui s'apparente à une approche sectorielle. La majorité des pays membres du CAREC ont pris des mesures pour renforcer leur réponse nationale à l'épidémie de VIH/sida. (Veuillez consulter la section 2.1 du présent rapport pour obtenir des renseignements supplémentaires sur le bilan de l'ACDI dans la lutte contre le VIH/sida).

Encadré 22 : Renforcer l'efficacité de l'aide dans le système multilatéral

Le multilatéralisme est l'une des pierres angulaires de la politique internationale du Canada. Le Canada siège au conseil d'administration de la majorité des grandes institutions multilatérales. Il est ainsi en position de défendre ses priorités stratégiques. De plus, en versant un appui aux fonds spéciaux d'assistance technique, le Canada collabore avec les institutions elles-mêmes pour améliorer leur reddition de comptes, leurs résultats, leurs priorités et leur rendement.

L'élaboration de nouveaux outils : Le Canada a joué un rôle clé dans l'élaboration d'un système perfectionné d'alerte rapide pour évaluer l'état nutritionnel dans les situations d'urgence. L'ACDI finance maintenant un projet pilote dans lequel l'UNICEF utilise le logiciel de ce système.

La gestion en fonction des résultats : Le Canada a aidé la Banque asiatique de développement à adopter un cadre de mesure des résultats et a mis sur pied un fonds à donateurs multiples pour renforcer la capacité nationale dans ce domaine. Le Canada a également incité la Banque à mieux harmoniser ses opérations dans le secteur privé avec sa stratégie de réduction de la pauvreté et les priorités de chaque pays.

Le maintien de la concentration sur l'Afrique : La Banque mondiale, avec l'appui solide du Canada, a continué d'accorder une priorité élevée à l'Afrique. Elle veut diriger 50 p. 100 de son aide à ce continent.

Le renforcement des activités sur le terrain : Le Canada a appuyé le renforcement de la cohérence, de la coordination et de la capacité des équipes de pays des Nations Unies et a négocié l'intégration des enjeux hommes-femmes dans le système des coordonnateurs résidents. Le Canada a aussi appuyé la stratégie de l'ONU sur l'harmonisation et le renforcement des communications avec les ONG.

En 2004–2005, l'ACDI a aidé à maintenir l'attention de la communauté internationale sur la question des mines terrestres. Elle a participé au Sommet de Nairobi pour un monde sans mines (du 29 novembre au 3 décembre 2004) et à l'élaboration du Plan d'action de Nairobi de 2005–2009. La Stratégie d'action contre les mines de 2005–2009 de l'ACDI, actuellement en cours de rédaction, encouragera l'intégration de l'action contre les mines non seulement dans les programmes bilatéraux et humanitaires, mais aussi à l'échelon international afin de s'assurer que les niveaux de financement pour le déminage et l'aide

Le renforcement de la capacité des gouvernements et des organismes partenaires est un élément clé du programme d'aide au développement de l'ACDI. En 2004–2005, l'Agence a milité pour l'utilisation des systèmes de gestion des finances, de planification et de prestation de services des pays partenaires, tant dans le secteur gouvernemental que non gouvernemental, pour exécuter des projets. De plus, l'Agence a dispensé des cours, de l'encadrement et offert des services de mentorat, notamment sur la gestion des finances et l'approvisionnement, l'engagement du public et la gestion axée sur les résultats, afin de renforcer l'aide relative aux programmes.

Certains organismes ne sont pas prêts à assumer autant de responsabilités, tandis que d'autres sont au stade où ils peuvent offrir la formation et le renforcement institutionnel nécessaire. Par exemple, dans les Caraïbes, le recours accru aux organismes locaux plutôt qu'à des agents d'exécution canadiens a dans un premier temps donné lieu à des problèmes d'établissement de rapports et à des retards. L'ACDI a passé un marché avec un consultant pour qu'il accompagne ces organismes dans la gestion axée sur les résultats et les aide à respecter d'autres exigences en matière d'établissement de rapports afin d'aplanir les difficultés. À la Direction générale de l'Afrique, la capacité du personnel de l'Agence a été renforcée grâce une équipe multidisciplinaire d'intervention (qui incluait des spécialistes des politiques, des finances, de la passation des marchés, du rendement, de la gestion des connaissances et du droit). Cette équipe a rédigé des évaluations diagnostiques par pays. Elle a aussi appuyé la conception de programmes et les discussions sur les politiques, particulièrement dans les domaines des finances publiques et de l'approvisionnement, afin de s'assurer que les fonds étaient dépensés judicieusement.

Le renforcement institutionnel est au cœur de plusieurs programmes de l'ACDI, dont celui de la Francophonie et le Programme panafricain. Par exemple, l'Agence a aidé l'Institut Supérieur Panafricain d'Économie Coopérative à procéder à un examen des ressources humaines qui a mené à une série de recommandations, maintenant en voie d'application. La gestion du secrétariat de l'organisme a été renforcée et l'organisme dans son ensemble est plus efficace, d'avantage axé sur les résultats et plus dynamique. Le programme de partenariat canadien de l'ACDI inclut toujours un volet de renforcement des capacités dans ses activités de coopération avec les partenaires des pays en développement. L'Entraide universitaire mondiale du Canada a formé un consortium avec le Centre canadien d'étude et de coopération internationale (CCEI) dans le but précis de renforcer la capacité de leurs partenaires des pays en développement qui s'emploient à réduire la pauvreté.

L'ACDI a également renforcé les capacités de ses partenaires régionaux en 2004–2005 en donnant de la formation sur la gestion axée sur les résultats au personnel de l'OSCE et aux participants aux programmes de renforcement des capacités dans le domaine du commerce extérieur financés par le FCA, tels que le Centre du commerce international. À la suite d'une séance de formation sur les méthodes de vérification et d'évaluation de l'ACDI, l'Agence intergouvernementale de la Francophonie a décidé de les adopter.

- développer la capacité de ses partenaires dans des domaines clés comme la gestion axée sur les résultats et l'intégration de l'égalité entre les sexes dans les programmes;
 - aider les partenaires multilatéraux à concevoir des programmes dans des secteurs importants comme la lutte au VIH/sida;
 - alimenter l'intérêt international dans la lutte contre les mines terrestres, et la désertification, en participant à des réunions internationales en vue de planifier les progrès et de procéder à leur suivi;
 - faire la promotion de résultats efficaces et rentables au sein des conseils d'administration auxquels elle siège, tout en participant à des initiatives destinées à améliorer les pratiques des donateurs.
- Dans son RPP pour 2004–2005, l'ACDI a indiqué qu'au cours des trois prochaines années elle compte :

2.2.5 Renforcement institutionnel des partenaires de l'ACDI

Un examen du Programme canadien de coopération volontaire de l'ACDI, qui a été achevé en mars 2005, a permis de constater que les initiatives sur l'engagement du public des organismes de coopération volontaire (OCV) ont aidé les Canadiens à mieux comprendre les différentes cultures et à mieux s'ouvrir à ces dernières; ils ont aussi accru leurs connaissances sur les enjeux du développement et leur sensibilité à ces derniers; ils ont davantage tendance à participer aux initiatives communautaires ou au développement international; et accru leur appui financier et volontaire aux OCV.

L'ACDI a maintenu ses efforts pour faire du développement international un pilier des valeurs canadiennes. Par l'entremise de son Programme d'information sur le développement, surtout de l'Initiative Médias de masse, l'Agence touche des millions de Canadiens grâce à des productions télévisées et radiophoniques, ainsi que par des initiatives visant la presse écrite et les nouveaux médias. En 2004–2005, l'ACDI a appuyé près de 70 projets liés aux médias de masse sur tout un éventail de thèmes prioritaires en matière de développement. Parmi ces derniers, figuraient deux documentaires, diffusés sur Much Music (450 000 jeunes téléspectateurs), qui ont sensibilisé le public au travail dans les ateliers clandestins au Mexique et au Bangladesh, ainsi qu'à la participation d'artistes canadiens à des collectes de fonds en faveur des victimes du tsunami.

L'ACDI a maintenu ses efforts pour faire du développement international un pilier des valeurs canadiennes. Par l'entremise de son Programme d'information sur le développement, surtout de l'Initiative Médias de masse, l'Agence touche des millions de Canadiens grâce à des productions télévisées et radiophoniques, ainsi que par des initiatives visant la presse écrite et les nouveaux médias. En 2004–2005, l'ACDI a appuyé près de 70 projets liés aux médias de masse sur tout un éventail de thèmes prioritaires en matière de développement. Parmi ces derniers, figuraient deux documentaires, diffusés sur Much Music (450 000 jeunes téléspectateurs), qui ont sensibilisé le public au travail dans les ateliers clandestins au Mexique et au Bangladesh, ainsi qu'à la participation d'artistes canadiens à des collectes de fonds en faveur des victimes du tsunami.

La conférence a attiré quelque 500 participants et été diffusée sur le canal local. L'année dernière, des responsables de la programmation sur l'Ukraine de l'ACDI ont participé à de multiples activités de consultation menées auprès de la communauté canado-ukrainienne. L'Agence a également tenu des consultations publiques sur la responsabilisation afférente à l'aide humanitaire, les pratiques exemplaires dans le cadre de la programmation sur la gouvernance en Chine, ainsi que sur différents moyens dont la communauté canado-haïtienne peut contribuer à la reconstruction en Haïti.

canadiens de niveau postsecondaire la possibilité d'acquérir une expérience de travail internationale. En 2004-2005, 397 stages ont été approuvés. Depuis sa création en 1997, plus de 3 000 jeunes stagiaires se sont rendus dans divers pays dont le Bangladesh, le Kazakhstan, le Tadjikistan, le Pérou, le Brésil, le Nicaragua, le Malawi, l'Afrique du Sud, le Kenya et le Swaziland.

Outre les jeunes, la participation de communautés des Premières Nations est une nouvelle priorité avec la relance du Programme de partenariat avec les peuples autochtones en mars 2005. Ce programme vise à relier des organisations canadiennes avec d'autres organisations des Amériques dans le cadre de projets de développement international. Les Canadiens y participent aussi pleinement par l'entremise du programme Partenariats pour l'avenir (PPA-II), du SACO, du Programme de gestion en matière de redressement et du Fonds canadien de coopération technique, conjointement avec la Banque européenne pour la reconstruction et le développement. Par l'intermédiaire de ces programmes, environ 300 Canadiens se sont rendus dans des pays d'Europe centrale et orientale et ont participé à divers échanges favorisant l'apprentissage ou le renforcement des capacités.

Encadré 21 : La nouvelle carte « Un monde en développement »

À l'exception du site Web de l'ACDI, le moyen de communication et d'éducation du public le plus populaire – et le plus utilisé – est la carte « Un monde en développement », remise en circulation après dix ans d'interruption. Produite par l'Agence en collaboration avec Canadian Geographic Enterprises, elle a été distribuée à grande échelle aux établissements d'enseignement, de santé, aux médias et à d'autres institutions publiques au Canada ainsi que dans le monde entier aux ambassades, aux hauts-commissariats et à de multiples partenaires du développement.

La carte met en évidence la répartition inégale des richesses et des ressources dans le monde et attire l'attention sur le rôle du programme d'aide canadien dans la lutte contre ces inégalités. La carte a été distribuée par l'intermédiaire du Canadian Geographic et de *L'Actualité* à plus de 476 000 abonnés et à quelque 15 000 écoles. L'ACDI poursuit sa campagne de distribution proactive dans le pays. Une version en ligne de la carte permet aux utilisateurs d'accéder facilement à des données économiques et démographiques sur tous les pays, établies en fonction de l'indice du développement humain des Nations Unies, et de pouvoir les comparer.

Le site Web de l'ACDI attire plus de deux millions de visiteurs chaque année, parmi lesquels on compte aussi bien des étudiants, des éducateurs et des spécialistes du développement que des journalistes, des représentants élus, des membres du grand public et des représentants du secteur privé. Le site a subi certaines transformations pour faciliter la navigation et fournir des renseignements actuels et pertinents à des auditoires très variés.

L'appui aux consultations du public est également demeuré une importante priorité en 2004-2005. En novembre 2004, la ministre de la Coopération internationale a organisé pour la troisième année consécutive les Journées de la coopération internationale de l'ACDI, un événement qui a réuni 1 400 participants. Le Fonds canadien pour l'Afrique et l'École de journalisme et de communication de l'Université Carleton ont coanimé une importante conférence sur les jeunes et le VIH/sida, l'environnement et les jeunes touchés par la guerre en Afrique, ainsi que sur les reportages journalistiques sur les

Programme d'information sur le développement a permis à 28 journalistes d'acquérir une expérience de première main dans des pays en développement (majoritairement en Afrique), ce qui a eu pour effet d'assurer une importante couverture des enjeux liés au développement. Par exemple, un journaliste canadien a rédigé une série d'articles publiés dans le *Vancouver Sun* sur la lutte contre l'onchocercose, et un autre a rédigé 16 articles sur la situation en Afghanistan qui sont parus dans le *World Spectator* en Saskatchewan, lesquels ont également été mis à la disposition de 700 journaux communautaires atteignant un public de 11 millions de lecteurs.

L'ACDI a également entrepris de sensibiliser les parlementaires afin d'accroître la compréhension et le soutien quant aux enjeux liés au développement lors d'activités à venir, telles que les comparutions devant les comités parlementaires, le lancement du Corps canadien et l'EPI. L'ACDI a répondu aux demandes de renseignements des parlementaires, organisé des séances d'information, réinstauré un bulletin d'information et diffusé l'information par voie électronique. L'Agence a également été prévoyante en tenant les parlementaires informés de « dossiers chauds » comme l'intervention du Canada à la suite du tsunami. Les parlementaires ont continué à participer au programme d'annonces régional, qui a permis d'annoncer des projets de développement et de discuter d'enjeux liés au développement avec des partenaires et des médias régionaux. Le Corps canadien, dans le cadre de sa stratégie d'engagement du public et de diffusion des connaissances, collabore avec le Centre parlementaire afin d'amener des membres du Parlement et des Canadiens à participer à une série de forums internationaux sur la gouvernance.

En 2004-2005, les parlementaires canadiens se sont montrés particulièrement intéressés par l'Afrique et le Moyen-Orient. Des représentants de l'ACDI ont témoigné devant le Comité sénatorial permanent des affaires étrangères en février 2005 pour expliquer la programmation en Afrique. Ils se sont aussi présentés devant le Sous-comité des droits de la personne et du développement international de la Chambre des communes pour fournir des renseignements sur la situation au Zimbabwe.

Prenant appui sur les travaux entrepris en 2004-2005, l'ACDI met actuellement la dernière main à une nouvelle Stratégie d'engagement du public à l'échelle de l'Agence. Cette dernière décrira dans leurs grandes lignes un certain nombre d'initiatives que l'ACDI et ses partenaires devront lancer afin d'aider le public à mieux comprendre et à soutenir le programme d'aide internationale du Canada.

Les activités visant à toucher les jeunes sont demeurées un important volet des activités de sensibilisation de l'ACDI. Par exemple, l'Initiative Le monde en classe (IMC) a permis l'introduction de 50 nouveaux projets et mis deux nouvelles ressources au service des enseignants canadiens. La première a été le centre de ressources Le monde en classe, qui est une base de données consultable de ressources de développement; la seconde a été la *Zone des pros* sur le site Web de l'ACDI. Celle-ci avait pour objectif d'aider les éducateurs canadiens à sensibiliser les jeunes au développement international et à la participation du Canada dans ce domaine. Le Programme de stages internationaux pour les jeunes, qui relève de l'ACDI, a également continué d'offrir à de jeunes diplômés

2.2.4 Participation active des Canadiens

Dans son RPP de 2004–2005, l'ACDI a indiqué qu'au cours des trois prochaines années elle :

- Accroîtrait ses efforts pour transmettre son message aux médias;
- Elaborerait un plan de sensibilisation pour faire participer les décideurs;
- Renouvellerait sa stratégie d'engagement du public et continuer à faire participer les Canadiens, surtout les jeunes;
- Positionnerait le développement international comme un élément central des valeurs et de l'identité du Canada;
- Continuerait à tenir des consultations publiques et à mettre des documents stratégiques et de planification à la disposition du public.

L'appui du public est essentiel à la prestation du programme d'aide au développement du Canada. Les communications et les activités relatives à l'engagement du public sont destinées à améliorer la perception du public quant à la valeur, l'efficacité et l'efficacité des programmes d'APD et d'AP du Canada. La Direction générale des communications et le Corps canadien travaillent en étroite collaboration pour sensibiliser le public et encourager sa participation dans le cadre du programme d'aide (voir encadré 20).

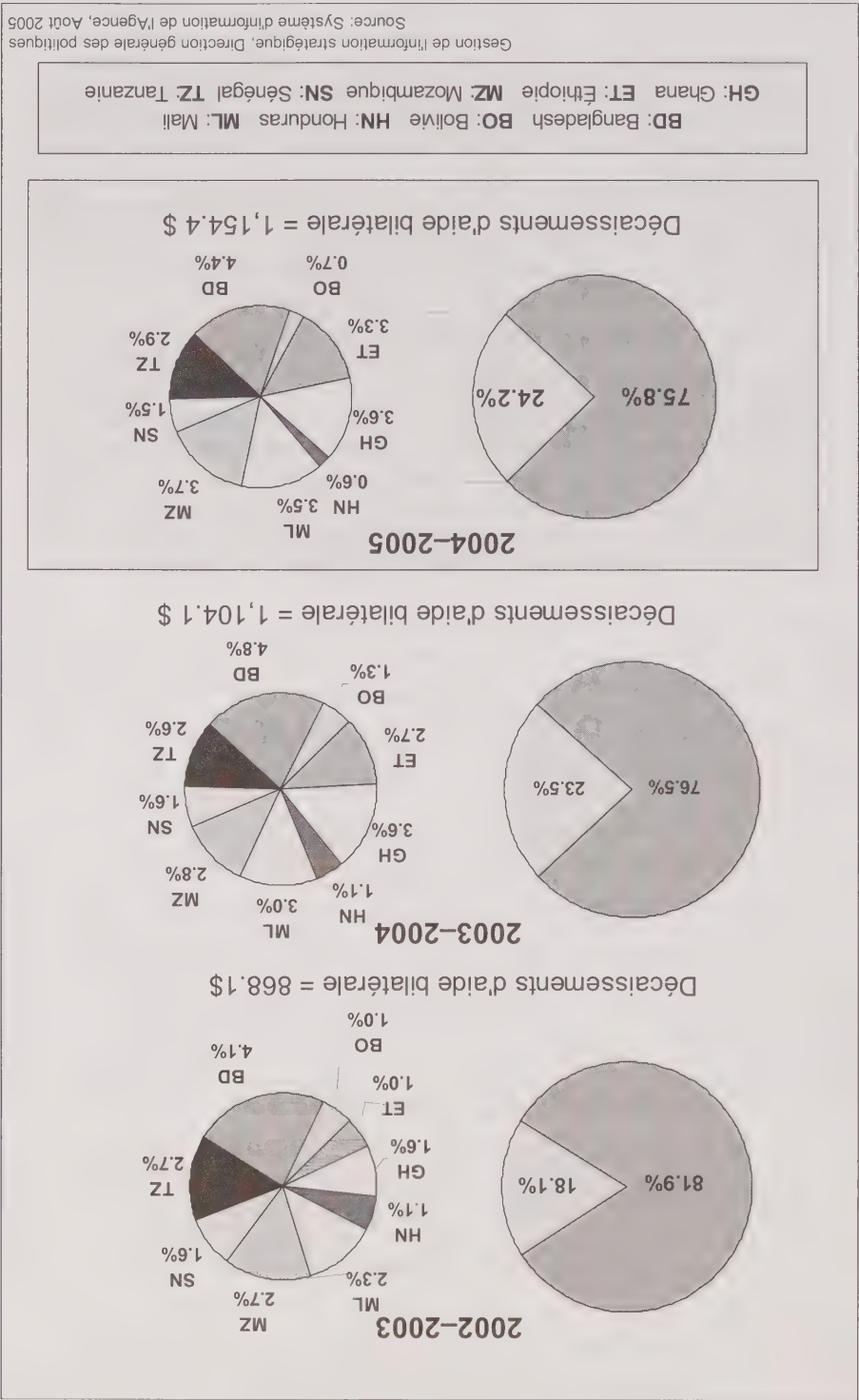
Encadré 20 : Mobiliser les Canadiens par l'entremise du Corps canadien

Le gouvernement a créé le Corps canadien en 2004, un nouveau mécanisme qui permet de renforcer la contribution mondiale du Canada aux droits de la personne, à la démocratie et à la bonne gouvernance. Le Corps canadien établira des partenariats de collaboration avec le gouvernement, des organisations non gouvernementales, le secteur privé et des citoyens canadiens afin de favoriser l'engagement, l'expertise, la cohérence et la reconnaissance relativement aux initiatives canadiennes de gouvernance à l'étranger. Le Corps canadien veillera à mobiliser les Canadiens de tous âges et de tous horizons, modifier la programmation existante, faire participer les Canadiens et communiquer avec eux, élargir les connaissances et à faire la promotion d'une identité commune pour l'excellence canadienne en matière de gouvernance. En novembre 2004, la responsabilité du Corps canadien est passée du MAECI (*Affaires étrangères*) à l'ACDI. Le premier projet qu'il a entrepris, aider au déroulement des élections en Ukraine en décembre 2004, a été couronné de succès. Depuis, l'ACDI n'a cessé d'entretiens le programme du Corps canadien. À ce jour, on compte parmi les principaux projets :

- un partenariat avec l'Association des universités et collèges du Canada;
- un partenariat avec Coalition Cyberjeunes, dans le cadre duquel les jeunes intègrent les TIC et la cybergouvernance aux groupes publics, paraplaces et à la société civile;
- un fonds d'affectation spéciale destiné au maintien de la paix dans le cadre du Programme des volontaires des Nations Unies, pour le déploiement d'au moins 20 volontaires;
- Solidarité Haïti, qui devrait rassembler au moins 250 volontaires, y compris des Canadiens d'origine haïtienne, afin d'œuvrer avec quatre organisations clés : le Centre canadien d'étude et de coopération internationale, l'Entraide universitaire mondiale, la Fondation Paul-Gérin-Lajoie et le Service d'assistance canadienne aux organismes.

En 2004–2005, l'ACDI a continué à susciter la participation des médias. Outre les relations quotidiennes avec la presse, l'initiative Journalisme et développement du

Graphique 7 : Répartition des décaissements au titre de l'aide de l'ACDI par direction générale bilatérale dans les pays de concentration (millions de dollars)



L'ACDI prendra en compte dans les mesures qu'elle adoptera pour concentrer le programme d'aide du Canada (voir l'encadré 19).

Encadré 19 : Concentrer l'aide canadienne : mise en application des leçons apprises

Poursuivant dans sa lancée, l'ACDI va continuer de s'efforcer d'accroître la concentration de ses programmes en examinant ses relations de développement avec certains pays qui font des progrès intéressants avec ceux à revenu intermédiaire.

Par exemple, l'ACDI mettra fin en mars 2006 à son aide bilatérale en Inde. Dans l'intervalle, la grande réussite du renforcement institutionnel dans le cadre du projet de protection de l'environnement constitue la base pour établir des relations suivies entre le ministère de l'Environnement du Canada et le ministère de l'Environnement et des forêts de l'Inde. En janvier 2005, une déclaration commune des premiers ministres canadien et indien annonçait la création d'un forum permanent sur l'environnement entre le Canada et l'Inde.

On prépare également des stratégies de transition pour un certain nombre de programmes en Asie, en Europe centrale et orientale, en Afrique et dans les Amériques. L'expérience de l'ACDI quant au reclassement de plusieurs pays du programme d'aide en 2004-2005 a permis de tirer les enseignements qui aideront à guider d'autres initiatives similaires à l'avenir. L'expérience de l'ACDI a montré que la clôture d'un programme d'aide technique ou au développement, tout en assurant la pérennité de l'héritage canadien, pose des défis particuliers. Le programme pour l'Europe centrale et orientale a montré qu'une stratégie de reclassement efficace nécessite une planification consciencieuse : l'administration locale doit être avertie suffisamment à l'avance (au moins deux ans) que les programmes de l'ACDI vont être progressivement supprimés. Il est important de prêter attention aux délais et aux demandes en matière de ressources à l'occasion de la clôture du programme, ainsi que de réorienter le personnel et les ressources.

L'engagement du Canada à améliorer l'efficacité de l'aide canadienne, notamment par l'entremise de sa concentration géographique, a été confirmé par l'examen de la politique internationale de 2004-2005. Dans le cadre de ce processus, l'ACDI a participé à la sélection des 25 pays partenaires du développement (c.-à-d., les neufs pays de concentration plus 16 autres) où le programme d'aide du Canada sera concentré. En 2004-2005, ce groupe de 25 pays a déjà représenté environ 41 p. 100 du budget d'aide bilatérale de l'Agence. Dans l'EPI, le Canada s'est engagé à affecter les deux tiers de l'aide bilatérale totale à ces pays d'ici 2010, principalement en Afrique. Dans le budget de 2005 et l'EPI, le Canada s'est également engagé à doubler l'aide destinée à l'Afrique entre 2003-2004 et 2008-2009.

2.2.3 Concentration géographique appropriée

Dans son RPP de 2004–2005, l'ACDI a indiqué qu'au cours des trois prochaines années elle :

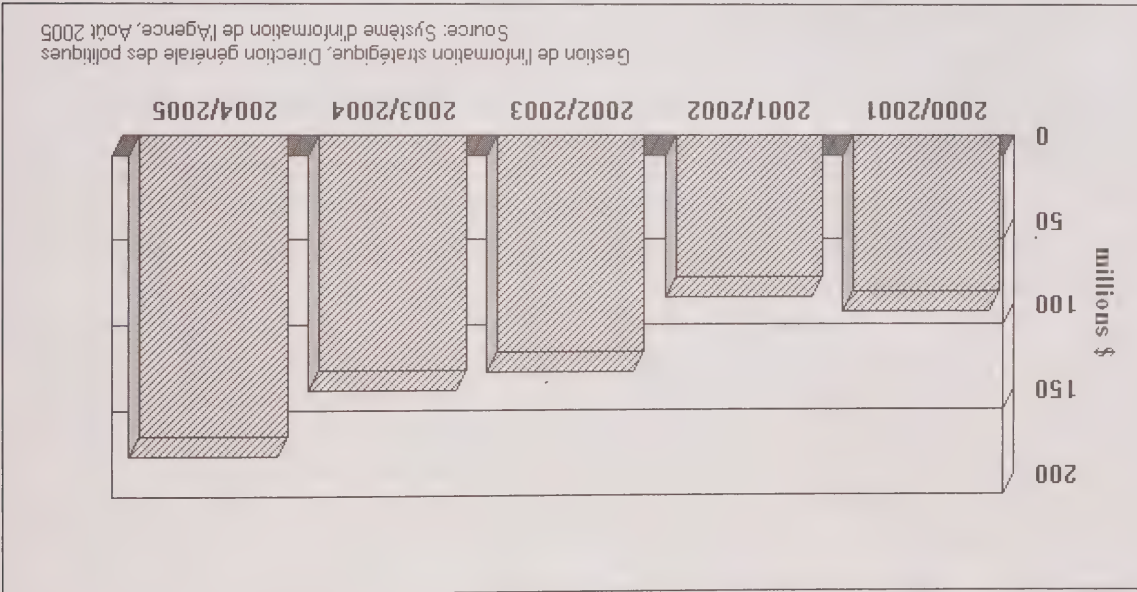
- Concentrerait de nouvelles ressources dans un groupe restreint de pays pauvres choisis comme pays de concentration;
- Accroîtrait sa présence dans un petit nombre de pays et d'institutions en Europe centrale et orientale;
- Rechercherait de nouvelles possibilités de concentrer sa programmation par un examen de ses relations au chapitre du développement avec des pays arrivant à maturité, en tenant compte des relations économiques, stratégiques et sociales plus globales que le Canada entretient avec chaque pays.

En 2004–2005, l'ACDI a continué de concentrer sa programmation en fonction des besoins et de la capacité des pays partenaires à utiliser l'aide efficacement. En 2002, la ministre de la Coopération internationale a dressé une liste initiale de neuf pays de concentration devant bénéficier d'une plus grande part des fonds additionnels consentis à l'enveloppe de l'aide internationale (EAI). Il s'agit du Bangladesh, de la Bolivie, du Ghana, de l'Éthiopie, du Honduras, du Mali, du Mozambique, du Sénégal et de la Tanzanie. L'année suivante, les ressources ont commencé à être dirigées vers ces pays, aussi bien en provenance du programme bilatéral que de propositions de projet soumises par des partenaires canadiens de l'ACDI. En 2004–2005, les dépenses ont continué d'être concentrées dans ces neuf pays (*voir le graphique 7*).

En 2004–05, la Direction générale de l'Europe centrale et de l'Est a continué de réduire le nombre de pays dans lesquels elle concentrerait ses dépenses, se limitant à six pays de concentration. Elle a affecté 70 p. 100 de son aide à la Bosnie-Herzégovine, à la Géorgie, à la Russie, à la Serbie-Monténégro, à l'Ukraine et au Tadjikistan. Plusieurs pays se sont également affranchis du programme d'aide de l'ACDI. En mai 2004, huit pays de cette région ont adhéré à l'Union européenne. L'ACDI mettait en œuvre des programmes d'aide dans sept de ces huit pays³³, auxquels elle a mis fin le 1^{er} avril 2005, à l'exception du programme-phare *Aide publique au développement en Europe centrale* (APDEC). Ce programme a aidé ces pays à établir leurs propres unités nationales d'aide publique au développement. Ce volet développement des capacités a pris fin en mai 2005. Par le biais de la coopération trilatérale, dans le cadre du deuxième volet du programme qui a été amorcé en 2004–2005, l'ACDI verse des fonds de contrepartie et apporte une aide sous diverses formes, dont le suivi et l'évaluation, à quatre des huit pays partenaires de l'Europe centrale et de l'Est afin d'appuyer leurs projets de développement en Asie, en Afrique et en Europe de l'Est. Les programmes d'aide du Canada en Thaïlande et en Malaisie se sont également terminés en 2004–2005. L'expérience du Canada au chapitre des « stratégies de reclassement » a également permis de dégager des leçons utiles que

La République tchèque, l'Estonie, la Hongrie, la Lettonie, la Lituanie, la Pologne, la Slovaquie et la Slovaquie. L'ACDI met en œuvre des programmes d'aide dans ces huit pays, sauf la Slovaquie. Elle fournit des fonds par le biais de son programme APDEC aux huit pays susmentionnés.

L'ACDI continuera à concentrer son aide dans des secteurs clés. En 2004-2005, elle a participé à l'Examen de la politique internationale et réaffirmé son intention de continuer à concentrer le programme d'aide du Canada dans un nombre limité de secteurs, afin de mieux répondre aux priorités des pays partenaires et d'optimiser l'effet de l'aide canadienne. Tel qu'il est mentionné dans l'EPI d'avril 2005, le programme d'aide du Canada se concentrera particulièrement dans les 5 secteurs clés, à savoir : la bonne gouvernance, la santé (y compris la lutte contre le VIH/sida), l'éducation de base, le développement du secteur privé et la durabilité de l'environnement. En ce qui concerne la concentration thématique, l'Agence continuera à accorder une haute importance à l'égalité entre les sexes, qui sera intégrée explicitement et systématiquement à tous ses programmes. La viabilité de l'environnement est un des secteurs d'intervention prioritaires ainsi qu'un thème transversal qui sera pris en compte dans le processus décisionnel concernant toutes les activités de coopération au développement du Canada.



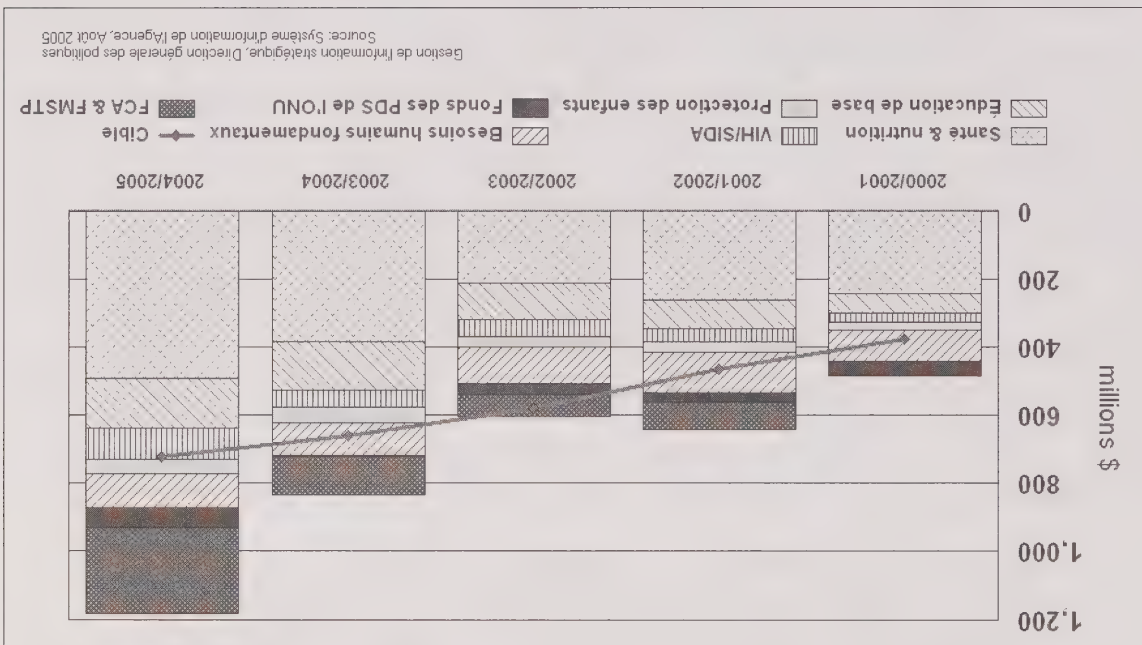
Graphique 6 : Décaissements réels de l'ACDI au titre de l'Agriculture

un rééquilibrage des priorités à l'Agence a fait que celle-ci n'a pas atteint l'objectif de dépense initialement fixé dans son énoncé de politique en matière d'agriculture rendu public en 2003, *L'agriculture au service du développement rural durable*. Toutefois, les nouvelles orientations du programme d'aide canadien définies dans le cadre de l'examen de la politique internationale et de l'EPI fournissent un cadre permettant à l'Agence de continuer à investir tant dans l'agriculture et le développement durable que dans des initiatives de développement du secteur privé.

d'intervention prioritaires, passant de huit secteurs à deux, et le programme en faveur de l'Égypte se concentre désormais sur l'éducation de base et le développement de l'emploi et des petites entreprises. En outre, le champ d'action de la programmation dans certains pays est maintenant plus restreint. Au Zimbabwe, tous les fonds d'aide canadiens versés au gouvernement ont été suspendus mais l'ACDI continue à appuyer des organisations de la société civile qui luttent contre le VIH/sida et défendent l'égalité entre les sexes, la protection de l'environnement, la sécurité alimentaire, les droits de la personne, la démocratie et la bonne gouvernance. L'agitation sociale en Côte d'Ivoire a également conduit l'ACDI à concentrer ses efforts sur le soutien à la primauté du droit, à la démocratie et aux droits de la personne.

En 2000, l'ACDI a annoncé son intention de se concentrer sur les quatre priorités de développement social que sont l'éducation de base, la santé et la nutrition, la lutte contre le VIH/sida et la protection de l'enfant, l'égalité entre les sexes étant intégrée à titre de thème transversal. L'Agence a pris l'engagement de doubler ses dépenses dans ce secteur d'ici 2005. Le graphique 5 illustre la manière dont cet engagement a été honoré et démontre que l'ACDI a en fait dépassé son objectif de dépense original de 2,8 milliards de dollars, pour atteindre un investissement total de 3,2 milliards.

Graphique 5 : Décaissements réels au titre des priorités de développement social de l'ACDI



En plus de se concentrer sur les priorités de développement social, l'Agence a continué à réaliser des progrès importants dans d'autres secteurs. L'exercice 2004-2005 a été la première année complète de mise en œuvre des politiques de l'ACDI sur l'agriculture et le développement rural, ainsi que sur le développement d'un secteur privé favorable aux pauvres. Les dépenses globales pour l'agriculture ont continué d'augmenter (voir le graphique 6), ce qui témoigne de l'importance du secteur au regard de la réduction de la pauvreté et du développement économique. Parallèlement, tel qu'indiqué précédemment,

La Tanzanie a été un des premiers pays à mettre au point une stratégie de réduction de la pauvreté en 2000. Cette stratégie a permis aux donateurs de participer à plusieurs niveaux, notamment à la création d'un mécanisme de soutien budgétaire, qui offre des ressources flexibles et prévisibles destinées aux secteurs désignés par la stratégie, ainsi qu'un financement de plusieurs approches sectorielles dans les domaines de la santé, de l'éducation et de la réforme de l'administration locale. Des progrès considérables ont été accomplis en matière d'harmonisation des programmes et des procédures; toutefois, des difficultés persistent lorsqu'il s'agit d'affecter des ressources en dehors du système financier gouvernemental, ce qui compromet la transparence et la responsabilisation. De nombreux systèmes de donateurs parallèles existent en permanence dans des domaines tels que l'approvisionnement, l'établissement de rapports, le suivi et la gestion de projet, et représentent également un lourd fardeau pour le gouvernement de Tanzanie.

En janvier 2005, la Tanzanie publie sa deuxième stratégie de réduction de la pauvreté pour la période de 2005 à 2010, la *Stratégie nationale pour la croissance et la réduction de la pauvreté*. Le gouvernement a l'intention de prendre en main la coordination de l'aide octroyée par les donateurs dans le cadre de la stratégie grâce à une stratégie d'aide conjointe. Celle-ci va tenter d'intensifier l'harmonisation en rationalisant les mécanismes de consultation, de suivi et de mise en œuvre, et en encourageant les donateurs à rationaliser leurs activités. L'ACDI appuie complètement les efforts déployés par le gouvernement de Tanzanie et adaptera ses propres programmes d'aide en conséquence.

L'ACDI est un participant actif aux discussions sur l'harmonisation en Tanzanie, notamment par l'intermédiaire du forum du Groupe des partenaires du développement. L'organisme a pris la tête de certains programmes au sein de la communauté des donateurs, notamment en qualité de président du groupe des donateurs participants au Programme de développement de l'enseignement primaire. L'ACDI prépare son propre programme d'aide afin d'appuyer davantage l'harmonisation de l'aide en Tanzanie en supprimant progressivement la plupart des projets à ce chapitre et en investissant davantage dans les fonds communs, l'aide budgétaire ou les mécanismes exécutés par les gouvernements tels que :

- le Programme de développement de l'enseignement primaire (approche sectorielle);
- le Programme de renforcement du secteur financier (fonds commun);
- l'initiative de Soutien budgétaire pour la réduction de la pauvreté;
- le programme à démarrage rapide contre le VIH/sida (exécuté par le gouvernement).

Ces approches visent à accroître la prise en charge locale, à diminuer les coûts de transaction et à maximiser les effets durables. Toutefois, une dépendance plus étroite aux institutions et aux systèmes locaux – notamment dans la gestion fiduciaire – comporte des risques. L'ACDI a récemment achevé une analyse complète des risques inhérents au soutien budgétaire à la Tanzanie et intégrera les résultats de cette analyse dans sa stratégie de gestion de programme.

2.2.2 Concentration sectorielle et thématique appropriée

Dans son RPP de 2004–2005, l'ACDI a indiqué qu'au cours des trois prochaines années elle entendait :

- Réduire le nombre de secteurs et de thèmes constituant son champ d'action;
- Mettre en œuvre les priorités de développement social;
- Mettre en œuvre de nouvelles politiques sur l'agriculture et le développement rural ainsi que sur le développement d'un secteur privé favorable aux pauvres.

Depuis l'entrée en vigueur de l'*Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace*, l'Agence s'emploie à réduire le nombre de secteurs et de thèmes dans lesquels s'inscrivent ses interventions. La plupart des programmes-pays ont concentré leurs efforts. Par exemple, le programme en faveur de la Zambie a resserré ses secteurs

l'environnement et la sécurité au cours de 2004. Des possibilités similaires peuvent également s'offrir aux programmes de l'ACDI, par exemple, dans des cas où des initiatives conçues par des ONG canadiennes peuvent servir de pilotes à des programmes de plus vaste envergure. En 2004-2005, la Direction générale de l'Afrique a choisi le Projet de formation en renouvellement de la santé au Mozambique de l'Université de la Saskatchewan, qui est un programme financé par la Direction générale du partenariat canadien, comme bénéficiaire d'un financement bilatéral. De 1998 à 2005, la Direction générale du partenariat canadien a versé 4,3 millions de dollars à ce projet.

Enfin, l'établissement de partenariats de collaboration avec des partenaires canadiens est clairement un aspect clé du travail de l'ACDI. En 2004-2005, l'Agence a continué à déployer des efforts importants dans ce domaine, entre autres, en menant toute une série d'activités de sensibilisation auprès de partenaires des secteurs privé et volontaire, sur son cadre de gestion des programmes du secteur volontaire et sa politique de partage des coûts. L'ACDI participe également régulièrement à des assemblées générales annuelles d'organisations canadiennes partenaires ainsi qu'à des rencontres destinées à diffuser les connaissances avec des organisations telles que le Conseil canadien pour la coopération internationale.

Parallèlement, l'ACDI et ses partenaires canadiens ont été, en 2004-2005, confrontés à certains problèmes. Le lancement d'un appel de propositions pour le Mécanisme de projets ONG et le Programme pour l'environnement et le développement durable a été reporté jusqu'à ce que l'évaluation de ces programmes ait été menée à bien. Bon nombre de partenaires de l'ACDI ont interprété ce report comme un signe de désintérêt de l'Agence à leur égard. L'évaluation a fourni à l'ACDI des informations précieuses concernant la contribution des ONG de petite et moyenne taille à l'atteinte de l'objectif général de réduction de la pauvreté de l'Agence. Cette évaluation a confirmé que les petites ONG partenaires, en particulier, offrent de nombreuses occasions aux Canadiens de participer au développement international. Les responsables de l'évaluation ont conclu que des modifications devaient être apportées tant au Mécanisme de projets ONG qu'au Programme pour l'environnement et le développement durable. À la lumière de cette évaluation, et des nouvelles orientations définies dans l'EPI rendu public en avril 2005, l'ACDI réexaminera ses programmes de partenariat afin de promouvoir l'excellence et l'innovation dans la coopération au développement.

En dépit de la nouveauté relative du *Plan d'action sur l'harmonisation* de l'ACDI, l'Agence a déjà réalisé des progrès notables, notamment en désignant des agents de coordination et des services de soutien technique au sein de l'Agence; en obtenant l'approbation du Conseil du Trésor sur les procédures nécessaires pour participer à des mécanismes de mise en commun des fonds; en renforçant sa présence sur le terrain pour accroître les possibilités de programmation conjointe; en participant à des analyses et à des évaluations conjointes; ainsi qu'en harmonisant de plus en plus ses décaissements sur les systèmes des gouvernements partenaires une fois que toutes les exigences relatives à la diligence raisonnable sont rencontrées. Bien que l'on ne puisse éliminer totalement les défis et les risques des efforts déployés au chapitre de l'harmonisation, l'ACDI continue d'intégrer les leçons retenues à ses propres approches et à communiquer ces dernières à ses partenaires.

En plus de renforcer ses propres approches, l'ACDI a collaboré activement en 2004-2005 avec tout un éventail de partenaires issus de pays en développement, pour les aider à renforcer leur capacité à harmoniser leurs programmes. Par exemple, en Jamaïque – où a été mis en œuvre à titre pilote un programme d'harmonisation par la Banque mondiale – l'ACDI a mis en place une approche harmonisée pour fournir une aide en matière de reconstruction par le truchement du Bureau de la reconstruction nationale. L'Agence tente également de s'associer à d'autres partenaires pour mettre en œuvre la nouvelle programmation de la Jamaïque, axée sur la réforme juridique et judiciaire. En Éthiopie, l'ACDI a joué un rôle important pour aider le gouvernement à élaborer son Plan d'action sur l'harmonisation. Elle collabore également avec des organisations régionales, telles que le partenariat spécial pour l'Afrique, pour appuyer les efforts relatifs à l'aide budgétaire et sectorielle, ainsi que pour examiner le rôle des fonds mondiaux dans la mobilisation des ressources. L'ACDI a offert un soutien supplémentaire aux efforts d'harmonisation déployés dans des pays aussi variés que le Vietnam, le Kenya, le Nicaragua, Haïti, le Mozambique et la Tanzanie, où l'ACDI entend participer au Programme d'aide conjointe, actuellement en cours d'élaboration.

L'ACDI a continué à mettre sur pied de nouveaux types de partenariats et de nouvelles approches pour le financement de l'appui à une programmation efficace en matière d'aide. L'Agence a coopéré avec d'autres donateurs dans le cadre d'ententes novatrices très variées, notamment grâce au mécanisme de la « coopération déléguée » où un donateur bilatéral achemine les fonds en se servant du programme d'un autre. Par exemple, l'ACDI gère actuellement des fonds suédois en appui au Fonds de renforcement de l'autonomie des femmes au Guatemala et, au Malawi, le Royaume-Uni a investi dans deux projets de l'ACDI portant sur l'égalité entre les sexes et la formation économique, en doublant le financement de ces deux projets.

Les partenariats formés par l'ACDI peuvent également offrir des possibilités d'action catalytique importantes que l'Agence continuera à dégaier et à favoriser. Par exemple, en sa qualité de premier partenaire bilatéral à avoir fourni des subventions plurianuelles pour les programmes à l'OSCE, l'ACDI pu jouer un rôle de catalyseur conduisant au versement de 3 millions de dollars américains supplémentaires à son initiative sur

Tableau 6 : Taux de déliement de l'APD du Canada

	Pourcentage de l'aide canadienne non liée
2000	24,9 %
2001	31,7 %
2002 ³²	61,4 %
2003	52,6 %
2004	57 %

Etablissement de partenariats consensuels et de collaboration entre l'ACDI, d'autres donateurs, des pays bénéficiaires et des partenaires

Dans son RPP de 2004–2005, l'ACDI a indiqué qu'elle entendait au cours des trois prochaines années :

- Mettre en œuvre son nouveau *Plan d'action sur l'harmonisation*, en collaboration avec des partenaires des pays en développement, d'autres donateurs et des intervenants au sein même de l'Agence;
- Continuer à rechercher des possibilités d'harmoniser les procédures, les préoccupations et les mécanismes;
- Continuer à entreprendre des activités régionales de coopération;
- Continuer à instaurer de nouveaux types de partenariats, notamment des activités de coopération déléguée.

L'approche de l'ACDI à l'égard du développement durable repose fondamentalement sur le concept du partenariat. De plus en plus, les donateurs – notamment l'ACDI – s'efforcent en priorité de renforcer la capacité des pays en développement à exercer un plus grand contrôle sur leur propre développement, et endossent le rôle de partenaires plutôt que d'exécuteurs des programmes et des projets. Un aspect essentiel de cette approche réside dans l'importance accordée à l'harmonisation de l'aide, laquelle contribue à réduire les carences, à renforcer les capacités des pays partenaires et à optimiser l'effet de l'aide.

L'ACDI contribue beaucoup à l'harmonisation de l'aide au sein de la communauté de donateurs. Dans son *Enoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace* de 2002, elle s'est engagée à resserrer la coordination avec d'autres donateurs, engagement repris dans le cadre de la Déclaration de Rome sur l'harmonisation en 2003 et concrétisé dans le *Plan d'action sur l'harmonisation* de l'ACDI, qui a été approuvé en septembre 2004. En mars 2005, d'autres avancées ont été réalisées par l'entremise de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement, dans le cadre de laquelle l'Agence a pris des engagements précis, ainsi que d'autres donateurs et des partenaires des pays en développement tels que la gestion des résultats, l'acheminement des fonds par les budgets et les systèmes des pays partenaires, l'utilisation de l'aide-programme, la réalisation de missions conjointes et l'alignement de l'assistance technique.

³² Le pourcentage d'aide déliée en 2002 se distingue puisqu'il reflète le montant considérable de remise de dette alloué sous l'initiative en faveur des pays pauvres les plus endettés cette année.

Encadré 17 : L'élément multiplicateur : renforcer les capacités au niveau de la collectivité

L'ACDI admet qu'une prise en charge locale exige souvent d'investir dans des approches communautaires et dans le renforcement des capacités, et ce, au niveau de la collectivité. En 2004-2005, l'ACDI a soutenu les efforts de ses partenaires afin de renforcer cette capacité, au sein du gouvernement ainsi que dans les organisations de la société civile. Parmi les exemples de ce soutien, mentionnons :

- **en Zambie**, les programmes de coopération de l'ACDI, notamment en matière de santé et d'éducation, qui entraînent un fort engagement avec la collectivité locale. Le cadre d'ensemble des programmes est rattaché à la Stratégie de réduction de la pauvreté en Zambie et les efforts se concentrent sur les secteurs clés désignés comme priorités locales. Ce cadre encourage également une gestion et une responsabilité budgétaire prudentes;
- **au Cambodge**, le projet relatif au VIH/sida appuyé par l'ACDI qui est en cours de mise en œuvre grâce à des partenariats entre Vision mondiale, différents échelons du ministère de la Santé et les organisations de lutte contre le VIH/sida. La collaboration suppose une participation du personnel du ministère de la Santé, l'adoption des lignes directrices du ministère de la Santé et, lorsque cette composante du projet est terminée, le transfert d'activités de projet au gouvernement et à d'autres partenaires;
- **en Équateur**, le Fonds de développement Canada-Équateur, qui a permis la réalisation de la majorité des programmes bilatéraux de l'ACDI depuis presque 15 ans, a atteint un tel niveau de professionnalisme et d'expertise qu'il peut offrir plus de programmes que l'ACDI ne peut en financer. Ce fonds, qui était un projet bilatéral de l'ACDI, est en train de devenir un organisme sans but lucratif légalement constitué, lui permettant ainsi de recueillir des fonds de toute une variété de donateurs;
- **dans les Balkans**, les demandeurs qui souhaitent obtenir un financement d'un Fonds de développement local de l'ACDI associé à la phase II du projet de coopération avec les administrations cantonales et locales en Bosnie, qui est financée par l'ACDI, reçoivent une formation et de l'aide pour réaliser leur proposition. Les partenariats constitués dans le cadre de ces projets permettent aux participants de partager leurs compétences fraîchement acquises au niveau municipal et au sein de l'université locale.

Fidèle au principe de la prise en charge locale, le Canada demeure résolu à délier d'avantage son aide en 2004-2005. On considère que le fait d'exiger que les fonds versés au titre de l'aide soient utilisés pour s'appropriationner dans les pays donateurs a pour effet de miner l'efficacité de l'aide. L'aide liée est souvent plus coûteuse et ne favorise pas le développement des capacités locales.

En 2002, le Canada a adopté une nouvelle politique sur le déliement de l'APD qui était conforme à l'accord international conclu au sein du CAD de l'OCDE sur le déliement obligatoire de la majorité de l'aide aux pays les moins avancés (PMA). Les responsables des programmes d'aide pour les pays autres que les PMA fondent maintenant les décisions concernant le recours à l'aide liée ou déliée sur les principes de l'efficacité de l'aide et des considérations stratégiques spécifiques. La politique adoptée par le Canada en 2002 devrait aboutir à un plus grand déliement de l'aide au fil du temps. Le taux de déliement du Canada a considérablement augmenté entre 2000 et 2004 (voir le tableau 6). Il faudra attendre plusieurs années avant de pouvoir évaluer l'effet général de cette politique. Ceci dit, il convient de signaler que les pratiques de l'ACDI dans le cadre des programmes géographiques ont changé et qu'elles favorisent un plus grand déliement de l'aide, en raison des principes de l'efficacité de l'aide qui privilégient les approches-programmes. En 2004-2005, plus de 64 p. 100 des décaissements de la Direction générale de l'Afrique, à l'exclusion du FCA, visaient des volets d'aide non liée.

Facilitation de la prise en charge locale et déliement de l'aide

Dans son RPP de 2004–2005, l'ACDI a indiqué qu'au cours des trois prochaines années elle continuerait :

- d'appuyer le cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP) des pays partenaires ainsi que les plans nationaux de développement;
- d'appuyer les approches communautaires renforçant la capacité locale;
- d'appuyer la décentralisation pour favoriser une plus grande participation en matière de gouvernance au niveau local;
- de délier l'aide canadienne.

Un développement ne reposant pas sur des priorités définies localement ne peut être durable; par conséquent, la prise en charge locale constitue un élément clé de tous les programmes de l'ACDI. L'objectif des pays en développement est de définir des stratégies nationales de développement, notamment des CSLP, dirigées par les pays, axées sur les résultats, ciblant les méthodes pour répondre aux besoins des pauvres, reposant sur le partenariat et faisant appel à une participation populaire d'envergure. L'Agence met à niveau ses stratégies de programme en fonction de ces plans afin que l'aide canadienne repose sur les besoins et priorités exprimés par les pays en développement eux-mêmes.

L'ACDI offre souvent de l'aide aux gouvernements nationaux en vue d'élaborer leurs plans nationaux de développement. Par exemple, en 2004–2005, l'Agence a fourni une assistance technique à l'appui de consultations publiques en Indonésie, qui ont guidé et aidé à définir le plan de développement national. Dans un contexte différent, l'ACDI appuie la prise en charge locale en renforçant la capacité locale. En Égypte, au Ghana et au Sénégal, le Canada a considérablement aidé les gouvernements à intégrer la notion d'égalité entre les sexes dans les principales politiques et lois nationales. En Afrique, le soutien continu de l'ACDI au processus lié au NEPAD, un plan conçu en Afrique visant à mettre fin à la marginalisation de ce continent et à le placer sur la voie du développement durable, permet à l'aide canadienne de répondre aux priorités africaines, tout en appuyant les programmes et les institutions du continent noir.

En 2004–2005, l'appui aux programmes de décentralisation des pays partenaires était toujours l'un des principaux moyens utilisés par l'ACDI pour favoriser la prise en charge locale. Par exemple, l'Agence a appuyé le projet Mamuca visant cinq municipalités du centre de l'Atlantida dans le nord du pays. Ce projet ciblait le renforcement de la capacité de gestion locale, garantissant ainsi la participation de la société civile aux affaires municipales et appuyant les mesures de décentralisation de la gestion des ressources naturelles, de la santé et de l'éducation. Dans le même ordre d'idée, l'ACDI aide le Ghana à instaurer un plan d'action national de décentralisation en améliorant la mise en œuvre des plans de développement de district par les assemblées de district du nord du Ghana. Ce projet vise à réduire la pauvreté dans les 24 districts du Nord du Ghana qui sont les plus pauvres du pays.

équipes de pays membres de l'ONU en améliorant la cohésion, la coordination et la capacité.

En octobre 2004, le Canada a accueilli à titre de président la deuxième Réunion internationale sur les bonnes pratiques d'action humanitaire à Ottawa. Elle mettait l'accent sur la sensibilisation aux principes et bonnes pratiques d'aide humanitaire dans le monde entier ainsi que sur la promotion dans ce domaine. Grâce à l'appui politique et financier du Canada, on a intégré un cadre d'action humanitaire au mécanisme d'examen par les pairs en vigueur à l'OCCDE/CAD pour un minimum d'au moins deux ans. Il s'agit d'un outil clé de responsabilisation permettant de mesurer les progrès réalisés par les donateurs en matière de principes et de bonnes pratiques d'action humanitaire.

L'ACDI s'est engagée à travailler en étroite collaboration avec ses partenaires des pays en développement, notamment en se montrant plus ouverte aux échanges de vues et en prenant des mesures de décentralisation. Par exemple, pendant la période faisant l'objet de l'examen, les discussions avec des donateurs et le gouvernement éthiopien ont permis à l'Agence de contribuer grandement à l'élaboration de politiques communes en matière de dette, de sécurité alimentaire, d'harmonisation de l'aide, de réforme du secteur public et autres. La participation au groupe consultatif et au Forum de développement du Bangladesh a également donné au Canada la possibilité de favoriser les discussions sur des sujets sensibles, notamment la corruption et les droits de la personne. Au Honduras, le programme décentralisé des spécialistes sectoriels et du personnel technique, appelé Pro-Mesas, permet à l'ACDI de participer activement à la diffusion de l'information et aux programmes conjoints avec le gouvernement du Honduras, d'autres donateurs et des spécialistes. L'ACDI appuie également ses partenaires canadiens lorsque les discussions sur les politiques font partie de projets plus importants mis en œuvre avec leurs homologues des pays en développement (voir l'encadré 16).

Encadré 16 : Association des infirmières et des infirmiers du Canada : un dialogue sur les politiques avec les gouvernements

Le programme de partenariat de l'Association des infirmières et des infirmiers du Canada vise à valoriser la profession d'infirmier et les associations de personnel infirmier en vue de promouvoir la santé et l'équité sur le plan mondial. Le personnel infirmier dans les pays en développement (majoritairement des femmes dispensant la majeure partie des services de santé) a été en grande partie ignoré en ce qui concerne l'élaboration des politiques sur les questions de santé.

Grâce aussi au partenariat de l'Association des infirmières et des infirmiers du Canada, le personnel infirmier prend une part active dans l'orientation des politiques en vue d'améliorer les conditions d'exercice professionnel ainsi que les résultats en matière de santé. En Éthiopie et au Vietnam, où les associations n'ont jusqu'alors pas contribué à l'élaboration des politiques, des représentants de l'Association des infirmières et des infirmiers du Canada sont désormais conviés à participer aux exercices de planification du secteur national de la santé. Les partenaires indonésiens rendent compte d'une collaboration étroite avec les ministères de santé et d'éducation en matière d'élaboration des politiques. Par ailleurs, les partenaires d'Amérique latine participent également activement à la formulation de stratégies nationales en matière de santé.

La cohérence et la coopération en matière de politique pronées par l'ACDI sont des éléments clés non seulement au Canada, mais également à l'échelle internationale et dans les relations avec les partenaires des pays en développement. L'ACDI participe activement à diverses institutions internationales, à des groupes de donateurs et à des forums consultatifs. Cette participation contribue à renforcer la capacité d'assurer l'efficacité de l'aide au développement.

Signalons par exemple qu'en 2004-2005, l'ACDI a contribué de façon importante au renforcement des institutions partenaires du système de développement de l'ONU, tant par la participation du Canada au conseil d'administration des institutions dont il est actionnaire, que par le travail avec les institutions elles-mêmes pour améliorer leur degré de responsabilisation, leurs résultats, et les aider à mieux définir leurs priorités et leur rendement. Elle a entre autres travaillé directement avec le Secrétariat des Nations Unies ainsi qu'avec le Groupe des Nations Unies pour le développement afin de renforcer les

Encadré 15 : Un rôle de premier plan particulier pour le Canada en Haïti

Après le départ du président Aristide le 29 février 2004, le Conseil de sécurité de l'ONU a déployé une force multinationale intermédiaire visant à rétablir l'ordre. Environ 530 membres des Forces armées canadiennes ont participé à cette force multinationale en 2004. Toutefois, la stabilité de cette force était menacée et les efforts de reconstruction compromis. Le 25 juin 2004, la mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti, une force constituée de plus de 1 600 policiers civils, sous le commandement d'un surintendant de la GRC, et environ 6 700 soldats brésiliens, a pris en charge la sécurité et les activités de reconstruction.

Les autorités civiles, en partenariat avec la communauté internationale, ont mis sur pied un Cadre de coopération intermédiaire (CCI) pour couvrir la période de 2004 à 2006. Le Canada a engagé 180 millions de dollars dans le soutien au CCI, ce qui comprend 26 millions de dollars destinés au déploiement de 100 policiers et 154 millions de dollars destinés à soutenir :

- la gouvernance : sécurité, police, désarmement, justice, pénitenciers, droits de la personne, processus électoral et échanges de vue au niveau national;
- l'économie : renforcement de la capacité institutionnelle, développement local;
- le redressement économique : électricité, création d'emploi rapide, microfinancement, agriculture, protection et remise en état de l'environnement;
- l'accès aux services sociaux fondamentaux : eau et assainissement, santé, nutrition et éducation.

En outre, le Canada a contribué au paiement des arriérés auprès de la Banque mondiale et a acquis les droits d'adhésion d'Haïti à la Banque de développement des Caraïbes, l'ACDI et les Affaires étrangères sont en train d'élaborer des approches visant à mobiliser les Canadiens d'origine haïtienne pour secondier le CCI. Le Canada, grâce au rôle de premier plan de l'ACDI, est le chef de file du projet pilote de l'OCDE et du CAD en Haïti, destiné à appliquer les principes de l'aide internationale efficace dans les états fragiles. Le Canada est un acteur important dans la coordination de la mise en œuvre du CCI. Le gouvernement a nommé un conseiller spécial pour Haïti, M. Denis Coderre, afin de diriger l'ensemble des efforts.

Le soutien du Canada à Haïti repose essentiellement sur la coopération et la cohérence des politiques entre l'ACDI, les partenaires canadiens et d'autres partenaires. L'approche du Canada dans le cadre de son programme d'aide exige une coordination étroite entre les principaux partenaires, l'ACDI, les Affaires étrangères et la Défense. En tout, ce sont 50 ministères et organismes du gouvernement canadien qui coordonnent l'aide consentie.

Lacs en collaboration avec le Bureau du Conseil privé, le ministère de la Défense, le ministère des Finances, le MAECI (*Commerce international*) ainsi que Citoyenneté et Immigration Canada. La collaboration interministérielle a également joué un rôle clé dans les questions économiques. L'Agence a travaillé étroitement avec le ministère des Finances à l'Initiative canadienne d'allègement de la dette et à la réponse du Canada à la commission du Royaume-Uni pour l'Afrique. Grâce à l'Initiative du Corps canadien, l'ACDI est en mesure de travailler étroitement avec de nombreux ministères en vue de définir une optique cohérente et globale en matière de programmes de renforcement de gouvernance dans les pays en développement, les pays en transition et les États fragiles.

Pour travailler de façon efficace et cohérente avec les partenaires canadiens et autres, l'ACDI doit coordonner convenablement ses processus internes. Au sein de l'Agence, cette coordination est facilitée grâce à divers groupes de travail, équipes de projet et comités réunissant des participants provenant de toutes les directions générales. Par exemple, des demandes de financement provenant de partenaires canadiens – organismes bénévoles, groupes du secteur privé et autres associations – font régulièrement l'objet d'une évaluation tenant compte des principales priorités de programme de l'ACDI. Celle-ci a également mis en place des mécanismes permettant de vérifier si les propositions respectent les politiques transversales en matière d'égalité entre les sexes et de durabilité environnementale.

En 2004-05, la participation intensive de l'ACDI à l'Examen de la politique internationale a témoigné de son engagement à établir une politique cohérente et à travailler en étroite collaboration avec d'autres ministères. Dans le cadre de ce processus, elle a réussi à mettre au point une approche politique « gouvernementale globale » cohérente à l'appui des initiatives de réduction de la pauvreté à l'échelle mondiale dont tient compte l'EPI de 2005.

En 2004–2005, la coordination interministérielle a joué un rôle particulièrement important dans les programmes de l'ACDI destinés à des pays en proie à des conflits ou à des crises politiques, notamment le Zimbabwe, la Côte d'Ivoire, la Colombie, le Sri Lanka, l'Afghanistan, le Soudan et Haïti (*voir encadré 15*). Le comité interministériel interministérielle visant la République démocratique du Congo a été mise au point par l'ACDI, les Affaires étrangères et l'envoyé spécial du Canada dans la région des Grands

communs.

L'aide au développement n'est qu'une faible partie des ressources dont bénéficient les pays en développement qui comptent également sur l'investissement, le commerce et les transferts de fonds de leurs citoyens travaillant à l'étranger. Dans le cadre d'une aide au développement efficace, l'ACDI travaille étroitement avec d'autres ministères afin que les politiques adoptées par le gouvernement au Canada aient des résultats cohérents. L'Agence collabore également avec des institutions internationales, des donateurs et des pays partenaires en développement à l'appui des approches renforçant des objectifs

Dans son RPP de 2004–2005, l'ACDI a indiqué qu'au cours des trois prochaines années, elle participera activement :

- aux comités interministériels réunissant d'autres partenaires gouvernementaux canadiens;
- à des groupes de donateurs, des organismes de réglementation et à des réunions internationales;
- aux discussions en matière de politiques avec les institutions et les gouvernements de pays partenaires en développement.

Réalisation des programmes axés sur les politiques et plus grande cohérence entre les politiques de l'ACDI et celles de ses partenaires canadiens

Les approches-programmes accordent toujours une place importante à la gestion efficace du risque. En effet, ce type d'aide repose souvent sur les priorités et les systèmes administratifs du pays partenaire. C'est pourquoi toutes les initiatives comportent des exigences rigoureuses en matière de responsabilisation et de gestion du risque, et sont souvent accompagnées d'une aide connexe au renforcement de la capacité. Par exemple, l'ACDI aide le gouvernement du Nicaragua à renforcer sa capacité d'administrer et de responsabiliser la prestation de programmes, à enrayer les craintes générées par la corruption et à améliorer l'équité et l'efficacité grâce à son Fonds de facilitation des approches-programmes.

Au cours de la dernière année, un groupe de travail interne a mis au point un nouvel outil de travail intitulé *Guide opérationnel sur le soutien budgétaire direct et les fonds mis en commun pour les pays bénéficiaires*. Ce Guide s'inscrit dans les nouvelles tendances observées en matière de programmes et correspond aux exigences du Conseil du Trésor qui souhaite que l'on mette au point des instruments et des procédés qui aideront le personnel à planifier et à gérer les approches-programmes sur tous les angles.

Encadré 14 : Notions élémentaires sur les nouvelles approches-programmes

Les approches-programmes constituent une façon différente pour l'ACDI de s'impliquer avec ses partenaires, comparativement avec les approches projets plus traditionnelles. Une approche programme place une plus grande importance sur les quatre éléments clés qui suivent :

- leadership du pays ou de l'organisation d'accueil;
- cadre de programme et budgétaire unique pour l'ensemble des partenaires, y compris les donateurs;
- coordination des donateurs et harmonisation des procédures;
- efforts visant à augmenter au fil du temps le recours aux procédures locales en ce qui a trait à la conception, à la mise en œuvre, à la gestion financière, au suivi et à l'évaluation de programme.

Une approche-programme est une façon de participer au développement sur la base des principes de la coordination de l'aide³¹ pour un programme de développement pris en charge au niveau local. Lorsque les conditions le justifient, cette approche non seulement favorise l'apport d'une aide plus efficace mais contribue aussi à renforcer les capacités locales, ce qui est un important facteur contributif du développement durable. De plus en plus, les approches-programmes sont financées par la mise en commun de fonds telle que le financement commun (c.-à-d. les donateurs rassemblent leurs fonds respectifs dans un fonds commun) et le soutien budgétaire direct (c.-à-d. les fonds sont transférés directement à un gouvernement afin qu'ils soient investis dans le cadre de leur propre système de programmation); ce mode de financement requiert un partenariat en matière de gestion. L'ACDI participe également à des approches sectorielles dans lesquelles le soutien est axé sur des programmes d'ensemble pris en charge par le pays et qui couvrent un secteur entier.

Outre la collaboration avec les pays partenaires et les autres donateurs, l'ACDI a continué à prôner une plus grande utilisation des approches-programmes et du financement conjoint par les institutions régionales et multilatérales. Par exemple, l'Agence a utilisé le Programme panafricain pour inciter les donateurs souhaitant offrir une aide à l'Union africaine à recourir au mécanisme du financement conjoint et à communiquer les principes communs d'engagement. Neuf donateurs ont signé leur accord à cette approche. L'ACDI continue également à inciter des institutions financières, notamment des banques de développement régional, à participer à un plus grand nombre d'activités faisant appel à plusieurs donateurs. Grâce à l'appui renforcé de l'ACDI, la Banque africaine de développement a augmenté l'aide budgétaire directe qui est passée de 5 p. 100 en 1989 à 25 p. 100 à l'heure actuelle. En 2004, la Banque a également adopté des directives concernant les approches-programmes.

Pour mettre en œuvre les approches-programmes, l'ACDI a toujours beaucoup tenu compte des leçons du passé. L'Agence est l'un des membres les plus actifs du Réseau d'apprentissage sur les approches-programmes. Elle a contribué à l'organisation du troisième forum annuel du Réseau en juin 2004 à Tokyo et a continué à héberger le site extranet du Réseau, consacré aux échanges internationaux de recherches et d'expériences en matière d'approches-programmes. L'Agence est également en train de renforcer sa

³¹ Définitions dans *Harmoniser l'aide pour renforcer son efficacité*. Lignes directrices et ouvrages de référence du CAD, encadré 1.1, © OCDE, 2003, www.oecd.org/dac/effectiveness.

À l'instar d'autres donateurs, l'ACDI a continué en 2004–2005 de progresser dans la mise en application des approches-programmes. Ce type d'approche complète les investissements classiques de l'ACDI dans les projets autonomes avec un soutien pour les programmes plus globaux mis au point par des pays partenaires et bénéficiant de l'appui de plusieurs donateurs travaillant en coopération dans des pays choisis. Les approches-programmes permettent à l'ACDI de mieux financer les programmes et les priorités énoncés par les pays partenaires dans leurs plans de développement national ou leurs stratégies de réduction de la pauvreté. Le recours accru aux approches-programmes est l'un des principaux éléments de la stratégie de l'aide efficace de l'ACDI.

En 2004–2005, l'ACDI a continué à travailler avec ses homologues en Afrique, en Asie et dans les Amériques afin de découvrir les mécanismes les plus efficaces de collaboration faisant appel aux approches-programmes. À l'heure actuelle, l'Agence offre un soutien à plus de cinquante investissements reposant sur des approches-programmes, principalement en Afrique. En mars 2005, les partenaires du développement, les donateurs et les pays en développement du monde entier, y compris l'ACDI, ont adopté la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide qui promet d'augmenter l'utilisation des approches-programmes.

Pendant l'année faisant l'objet de l'examen, l'ACDI a mis au point ou a commencé à mettre en œuvre plusieurs nouvelles initiatives. Il s'agissait entre autres de contributions aux approches sectorielles dans le domaine de la santé et de l'éducation au Mali, de contributions à l'éducation au Honduras, au Kenya et en Zambie, ainsi que d'une contribution à un fonds mis en commun de lutte contre le VIH/sida, et enfin d'aide budgétaire pour la réduction de la pauvreté en Éthiopie et au Mozambique. En Tanzanie, le gouvernement a instauré un programme de collaboration regroupant le gouvernement et les donateurs visant à mettre au point une stratégie d'aide conjointe qui servira de cadre à tous les donateurs à l'appui de la coordination et de l'harmonisation de l'aide à la stratégie nationale de croissance et de réduction de la pauvreté. L'ACDI a l'intention de mettre à niveau ses programmes en Tanzanie en se fondant sur la nouvelle stratégie (voir l'encadré 18).

2.2 Résultats porteurs : stratégies visant des résultats de développement durable

Par résultats porteurs, on entend le choix optimal de partenaires, de priorités, de types de programme et de méthodes de collaboration. Il s'agit des stratégies qui aident l'ACDI à créer un programme de coopération au développement efficace et axé sur les résultats. Elles sont fondées sur l'*Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace* publié en 2002 par l'ACDI dont les principes sont la prise en charge locale, l'amélioration de la coordination entre les donateurs, le renforcement des partenariats, la cohérence améliorée des politiques d'aide et de non-aide ainsi que l'adoption d'une approche axée sur les résultats. Ces principes sous-tendent de plus en plus la coopération au développement à l'échelle internationale.

Dans le RPP de 2004–2005, l'ACDI signalait qu'elle ciblerait huit stratégies porteuses au cours des trois prochaines années.

- Nouvelles approches-programmes et modalités de financement;
- Réalisation des programmes axés sur les politiques et plus grande cohérence entre les politiques de l'ACDI et celles de ses partenaires canadiens;
- Facilitation de la prise en charge locale;
- Partenariats consensuels et menés en collaboration entre l'ACDI, d'autres donateurs, des pays bénéficiaires et des partenaires;
- Convergence sectorielle et thématique pertinente;
- Convergence géographique pertinente;
- Participation active des Canadiens;
- Renforcement institutionnel des partenaires de l'ACDI.

L'Agence est également déterminée à atteindre un équilibre convenable entre les programmes directs et réactifs³⁰.

2.2.1 Orientation appropriée de la programmation

Nouvelles approches-programmes et modalités de financement

Dans son RPP de 2004–2005, l'ACDI a indiqué qu'au cours des trois prochaines années elle :

- Mettrait en œuvre de nouvelles approches-programmes, dans la mesure du possible;
- Encouragerait les institutions multilatérales, notamment les banques de développement à utiliser davantage ces approches;
- Continuerait de partager la recherche et les leçons tirées dans ce domaine.

³⁰ Les huit résultats porteurs précisés ci-dessus figuraient dans le texte de base du RPP de 2004-2005. En revanche, la priorité accordée à l'atteinte d'un équilibre convenable entre les programmes directs et réactifs figurait dans une annexe.

- Pour se conformer à la LCEE et à la Directive du Cabinet sur l'évaluation environnementale des projets de politiques, de plans et de programmes nouveaux programmes de l'ACDI ont fait l'objet d'une évaluation environnementale en 2004-2005. La Directive de mise en œuvre de l'évaluation de l'ACDI (en vigueur depuis le 1^{er} septembre 2004) définit les mesures que l'Agence doit prendre pour s'y conformer. Il s'agit notamment de l'établissement d'un système de gestion et de reddition de comptes pour évaluer les effets environnementaux néfastes possibles de chaque proposition étudiée. Un système de suivi pour s'assurer de la cohérence et de la pertinence des rapports et la collecte de données sur la qualité et le suivi des mesures prises pour se conformer à la Directive sont également prévus. L'Agence a également élaboré un guide pratique et offert une formation visant à renforcer les capacités de son personnel en matière d'EES.
- L'ACDI fournit une aide aux niveaux local et régional pour la gestion des graves menaces environnementales. Le Programme d'élimination des pesticides périmes en Afrique, créé par la Banque mondiale, a été mis en œuvre en 2004-2005; il a pour but d'éliminer les pesticides périmes en Afrique et à prévenir leur ré-apparition en sensibilisant davantage les populations et en améliorant la gestion des pesticides. En Ukraine, l'aide fournie dans le cadre du Projet d'amélioration du sarcophage de Tchernobyl facilite le déclassement de la centrale et permet d'éviter qu'un autre accident menace l'environnement et la sécurité de la population.

- L'ACDI accorde la priorité aux mesures visant à aider les municipalités à s'adapter aux changements climatiques. En 2004-2005, l'Agence a contribué aux programmes de conservation des sols de divers pays touchés par la désertification, par exemple, le Malawi, où l'adoption de techniques d'agroforesterie par plus de 120 000 agriculteurs s'est avérée profitable. L'ACDI a également aidé certains
- Environ 52 p. 100 de toute l'aide de l'ACDI aux activités de développement durable est acheminée à des organisations et des fonds multilatéraux, par exemple, le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUB) et le Fonds pour l'environnement mondial (FEM). L'Agence a octroyé 39,7 millions de dollars au Fonds de 1,1 milliard de dollars du FEM créé pour faciliter la mise en œuvre d'environ 200 projets relatifs à la biodiversité. Ces projets ont visé plus de 1 200 aires protégées couvrant une superficie de plus de 250 millions d'hectares et représentant 15 p. 100 de la superficie totale des terres protégées à l'échelle mondiale. Le Canada a été le premier et principal pays à contribuer au Fonds pour les pays les moins avancés du FEM, doté d'une enveloppe de 10 millions de dollars. Ce fonds a été créé pour aider les pays les moins avancés à surmonter les problèmes causés par les changements climatiques.

Contribuer au renforcement de la capacité de s'attaquer aux problèmes environnementaux en tenant compte des priorités et des intérêts des populations pauvres

- Le renforcement des capacités relatives à la formation et à la diffusion de l'information est essentiel à l'adoption de politiques et de lois pertinentes. Les activités de formation et de recherche rendues possibles grâce au Programme de l'économie et de l'environnement de l'Asie du Sud-Est ont permis à 550 personnes de perfectionner leurs compétences en ce qui a trait à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques environnementales dans la région. En Afrique de l'Ouest, l'Agence a consolidé les méthodes de collecte de données de planification et de programmation par le centre régional Agrhyment, qui recueille et diffuse des données sur les changements climatiques.
 - Grâce au soutien de l'ACDI (contribution de 506 000 dollars en 2004-2005), l'ombudsman du Pérou peut examiner un plus grand nombre de dossiers relatifs à des conflits dans le secteur de l'environnement, mettant en cause des localités et des entreprises des secteurs de l'exploitation minière et des hydrocarbures, et donner son avis. En Afrique, l'Initiative du bassin du Nil (26,6 millions de dollars de 2001 à 2007) amène les pays du bassin à gérer ensemble leurs ressources en eau communes en vue de promouvoir le développement socioéconomique et d'assurer la viabilité environnementale.
 - L'Environnement de se doter des textes réglementaires nécessaires, y compris une stratégie nationale de prévention de la pollution.
- Fransisco en vue de l'adoption de règlements et de processus de gestion sur la pêche en vue d'assurer une saine gestion du fleuve, un environnement non pollué et la viabilité des pêches. Au Vietnam, un programme d'aide technique financé par l'ACDI a permis au ministère des Ressources naturelles et de l'Environnement de se doter des textes réglementaires nécessaires, y compris une

- En 2004–2005, l'ACDI a aidé ses partenaires à réglementer et protéger leur environnement. Par exemple, le World Fisheries Trust et ses partenaires brésiliens travaillent en étroite collaboration avec des localités établies le long du fleuve Sao

Soutenir et promouvoir l'intégration des considérations environnementales

Principaux objectifs et résultats

En 2004–2005, l'ACDI a continué de soutenir diverses initiatives relatives à la durabilité de l'environnement et s'est efforcée de se conformer pleinement à la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (LCEE) et à la Directive du Cabinet sur l'évaluation environnementale des projets de politiques, de plans et de programmes. L'amélioration du rendement de l'ACDI en matière de viabilité de l'environnement illustre bien les mesures importantes prises pour donner suite à la vérification externe menée en 2004 par le Commissaire à l'environnement et au développement durable. Celle-ci avait révélé des lacunes dans les méthodes de l'Agence (voir l'annexe VI pour obtenir de plus amples renseignements à ce sujet).

La croissance économique, la santé publique et la paix sociale dépendent de l'existence d'un écosystème stable et fonctionnel. Les pays en développement font face à plusieurs problèmes de taille qui nuisent à la durabilité de leurs ressources naturelles : désertification, changements climatiques, déboisement, vulnérabilité aux catastrophes naturelles et exploitation non réglementée des ressources. Les dommages environnementaux peuvent avoir des effets dévastateurs sur les populations pauvres, dont la subsistance dépend souvent directement de la qualité du sol, de l'eau et de l'air.

Introduction

Résultat stratégique	Priorités/résultats intermédiaires	Indicateurs types/résultats immédiats (SDS 2004–2005)
Améliorer la durabilité de l'environnement en protégeant, en conservant et en gérant la diversité et l'intégrité de l'environnement.	• Appuyer et promouvoir l'intégration de considérations environnementales dans les politiques, les programmes et les projets nationaux afin d'atteindre les ODM. • Contribuer à l'augmentation de la capacité des pays de s'attaquer à des problèmes environnementaux tels que la désertification, les changements climatiques, l'eau et l'assainissement en prenant en compte les priorités et les intérêts de tous ceux qui vivent dans la pauvreté.	• Nombre d'initiatives nationales qui comportent des approches intégrées en matière de gestion des ressources hydrauliques, ce qui pourrait mener à une augmentation de la proportion des personnes ayant accès à de l'eau potable et profitant de mesures d'assainissement. • Nombre de politiques, de programmes et de projets nationaux s'attaquant aux changements climatiques et qui pourrait favoriser une diminution des émissions de dioxyde de carbone. • Nombre d'initiatives nationales qui intègrent une approche durable de la gestion des terres, menant à une augmentation de la superficie des zones forestières et de sauvegarde de la diversité biologique et de la proportion des personnes ayant accès aux terres.

Encadré 13 : Cisjordanie et Gaza - Soutien pour la paix et le développement durable

Au Moyen-Orient, l'aide au développement vient appuyer les interventions du Canada en vue de trouver une solution juste et durable au conflit. En 2004–2005, l'ACDI a versé 38,26 millions de dollars pour la Cisjordanie et Gaza, les réfugiés palestiniens et l'instauration de la paix au Moyen-Orient, en tenant compte des contributions exceptionnelles.

- Grâce au soutien de la Fédération canadienne des municipalités, deux grandes municipalités de la bande de Gaza (Rafah et Khan Younis) ont pu améliorer leurs processus de gestion et de planification, de même que leurs pratiques démocratiques, en favorisant la participation des populations locales. Il s'agit d'une mesure particulièrement stratégique dans le contexte du retrait d'Israël de Gaza.
- En vue des élections présidentielles de janvier 2005 en Palestine, l'ACDI a déployé 20 observateurs et deux experts principaux; l'Agence a également financé le processus d'inscription des électeurs et facilité la participation des femmes.
- Le Canada est un des principaux donateurs de services de counseling psychosociologique d'urgence destinés aux enfants traumatisés par le conflit, et il a participé à l'élaboration d'un plan d'action national pour les enfants palestiniens.
- L'ACDI a octroyé 10 millions de dollars au fonds fiduciaire de la Banque mondiale pour la réforme de la gestion des finances publiques. Cette contribution exceptionnelle a aidé à rendre la gestion budgétaire de la Palestine plus transparente tout en permettant de réduire l'important déficit financier.
- L'ACDI a répondu généreusement aux nombreux appels de l'ONU pour l'envoi d'aide humanitaire en Cisjordanie et à Gaza; l'Agence a entre autres soutenu les activités de l'UNRWA, de l'UNICEF et du Comité international de la Croix-Rouge.

2.1.4 Durabilité de l'environnement

En 2004–2005, les dépenses prévues de l'ACDI au titre des programmes liés à la durabilité de l'environnement totalisaient 177,2 millions de dollars et les dépenses réelles ont atteint 147,7 millions de dollars.

Cibles liées aux ODM :

- Intégrer des principes de développement durable aux politiques et aux programmes des pays partenaires et freiner la perte des ressources environnementales;
- Diminuer de moitié la proportion de personnes n'ayant pas accès à de l'eau potable d'ici 2015;
- Améliorer de façon significative la qualité de vie d'au moins 100 millions d'habitants de taudis d'ici 2020.

- L'ACDI a poursuivi l'intégration des principes d'égalité entre les sexes à tous les aspects des activités de prévention des conflits, d'instauration et de maintien de la paix et de reconstruction après un conflit. L'Agence a également contribué au renforcement des capacités du Haut Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme en favorisant les échanges de vues sur l'égalité entre les sexes, en encourageant celui-ci à offrir aux gouvernements et aux groupes de la société civile une formation sur la violence sexuelle et la violence sexospécifique, ainsi qu'à leur fournir des instruments nécessaires.
- L'Initiative de paix et de sécurité en Afrique de l'Ouest (IPS), financée par le Fonds canadien pour l'Afrique (15 millions de dollars pour la période 2002-2007) et gérée par l'ACDI en association avec le MAECI (*Affaires étrangères*), a permis la mise en œuvre d'initiatives importantes en 2004-2005, notamment :
 - l'instauration du Moratoire ouest-africain sur les armes de petit calibre; le développement et la mise en œuvre d'un programme de formation visant à renforcer la capacité de l'Afrique de l'Ouest à s'impliquer plus efficacement dans des opérations de soutien de la paix; la mise en œuvre d'un programme grâce auquel plusieurs municipalités du centre de la Sierra Leone ont été déclarées « démilitarisées ».

Encadré 12 : Le Canada réagit à la tragédie au Darfour (Soudan)

Depuis octobre 2003, l'ACDI a engagé plus de 11 millions de dollars par le biais d'un éventail d'organisations internationales et d'ONG pour répondre aux besoins humanitaires des populations déplacées à l'intérieur du pays, au Darfour, et des réfugiés soudanais au Tchad. Tel qu'indiqué auparavant, l'ACDI a aussi versé un million de dollars au HCDH pour des initiatives visant à protéger, à promouvoir et à défendre les droits de la personne au Soudan. Parmi les autres initiatives appuyées par l'ACDI en 2004-2005 mentionnons les suivantes :

- L'appui au déploiement de deux policiers canadiens dans le cadre des missions de l'UA et de l'ONU au Soudan pour préparer les futurs déploiements de policiers, qui viseront à renforcer la capacité locale à protéger et à promouvoir la primauté du droit.
- Une contribution de 470 000 \$ au Comité international de secours pour permettre à cet organisme de poursuivre son travail auprès des jeunes soudanais durement touchés par le conflit.
- Une aide au Tribunal pénal international pour faciliter son enquête sur la situation au Darfour.
- Une aide pour renforcer la capacité de l'Union africaine à prévenir et à régler les conflits ainsi qu'un soutien aux pourparlers de paix au Nigéria, à propos du conflit au Darfour, qui ont abouti à la signature d'importants accords sur la sécurité et l'accès à l'aide humanitaire.

Le Canada a en outre pris récemment d'autres engagements financiers afin de favoriser la paix au Soudan. En avril 2005, le Canada a promis de verser 90 millions de dollars pour aider à consolider la paix une fois que la guerre civile aura pris fin. En mai 2005, le Canada a promis de verser jusqu'à 170 millions de dollars pour appuyer les efforts déployés par la mission de l'UA au Soudan dans le Darfour, y compris les initiatives de pourparlers de paix et consolidation de la paix. En général, l'aide canadienne s'inscrit dans une stratégie pangouvernementale face à la crise humanitaire complexe, qui mobilisera des ressources en matière de diplomatie, de développement, de défense ainsi que des ressources policières.

Accorder plus d'attention à la prévention des conflits, à la réconciliation après un conflit, à la consolidation de la paix et à la sécurité

- L'Agence a aidé l'UA à réagir plus efficacement aux conflits qui éclatent en versant une aide financière à des missions d'observation dirigées par des militaires non armés au Burundi et aux Comores. Elle a aussi financé des missions de médiation politique en Côte d'Ivoire, en Somalie et au Soudan. Dans la région des Grands Lacs, l'ACDI a contribué à la création d'institutions et au renforcement des capacités de règlement pacifique des conflits de groupes communautaires du Rwanda, du Burundi et de la République démocratique du Congo.
- L'ACDI a continué de lutter contre la menace que représentent les mines terrestres dans divers pays, dont le Cambodge, où sept autres champs ont été déminés en 2004–2005, permettant ainsi à plus de 4 000 personnes de se réapproprier leurs terres, et le Mozambique, où les activités de déminage et de vérification ont permis à près de 250 000 personnes de vivre en sécurité.
- En Asie, l'ACDI a soutenu le processus de paix entrepris au Sri Lanka, les efforts destinés à endiguer les répercussions des conflits qui perdurent aux Philippines et au Népal. La contribution de l'ACDI au Fonds fiduciaire du Népal pour la paix et le développement a permis de mettre en oeuvre 88 activités de prévention des conflits, de consolidation de la paix et de sensibilisation dans 39 districts.
- En 2004, l'ACDI a promis 250 millions de dollars en aide au développement pour le programme de l'Afghanistan, et ce pour la période 2005–2009, ce qui porte le total des affectations canadiennes depuis septembre 2001 à plus de 616 millions de dollars. À ce jour, les fonds octroyés ont permis d'obtenir des résultats notables, incluant l'élection démocratique du président Karzai. L'aide apportée par l'ACDI a contribué à faire de l'Afghanistan un pays plus sûr, car elle a aidé à désarmer et à démobiliser 62 000 soldats et à mettre hors service près de 10 000 armes lourdes. L'ACDI a aussi contribué à redonner aux Afghans des moyens de subsistance en finançant un programme de microcrédit, qui a permis d'octroyer des prêts à près de 100 000 clients.

- (cinq millions de dollars pour la période 2004–2007), une première. Cette contribution, couplée à l'aide fournie aux bureaux du Haut Commissariat dans des pays comme le Népal et la Colombie, a permis au Canada de passer du 17^e au 8^e rang des donateurs à cette organisation et reconnaît les efforts du Haut Commissaire Louise Arbour pour renforcer le mandat et la capacité opérationnelle de l'organisation. En 2004–2005, le financement accru accordé par l'ACDI au Haut Commissariat incluait la somme d'un million de dollars pour appuyer les observateurs des droits de la personne du Haut Commissariat au Soudan et pour renforcer la capacité des ONG et des organismes onusiens qui défendent les droits de la personne dans ce pays.
- En 2004–2005, l'ACDI a soutenu des initiatives au niveau national pour promouvoir et protéger les droits de la personne. L'examen des lois du Malawi, effectué avec le soutien de l'ACDI, s'est achevé en 2004–2005. Cet examen a permis de créer un cadre législatif plus équitable. Au Bangladesh, des mesures ont été instaurées pour faire en sorte que le système judiciaire pour les jeunes respecte davantage les droits de la personne. Plus précisément, les intervenants ont été sensibilisés aux droits juridiques des enfants, on a amélioré les conditions dans les centres de détention, sauté des projets pilotes pour soustraire les jeunes délinquants au système judiciaire et fait un suivi de leur situation. Au Sri Lanka, les mesures prises en vue de faciliter la délivrance des actes de naissance et des cartes d'identité nationale ont permis à plus de 3 000 personnes d'exercer leurs droits, y compris le droit de vote et le droit à l'éducation et à des soins de santé.
- En 2004–2005, l'ACDI a également offert une formation et un soutien institutionnel à des organisations de la société civile qui s'occupent de la promotion des droits de la personne. L'Agence a contribué au programme exécuté par l'Association du Barreau canadien au Zimbabwe pour dispenser une formation sur les droits de la personne et soutenu les activités de réseaux comme l'association des avocats de la Communauté de développement de l'Afrique australe visant à promouvoir la modification des politiques, des cadres institutionnels et des pratiques. En Europe centrale et orientale, l'ACDI a encadré 73 formateurs dans le domaine des droits de l'homme, qui ont à leur tour formé plus de 500 membres d'ONG locales. En Asie centrale, un soutien similaire a permis de créer un réseau d'ONG œuvrant dans le secteur des droits de la personne et d'offrir des cours à ce sujet dans des écoles de la région.
- L'ACDI a poursuivi l'intégration des principes des droits de la personne aux programmes grâce à l'élaboration de cours de formation et d'autres outils. Le leadership exercé par l'Agence auprès des donateurs et l'aide financière directe qu'elle fournit ont permis de réaliser une étude conjointe sur les approches du développement fondées sur les droits de la personne; l'étude était pilotée par le Réseau sur la gouvernance (Govnet) du CAD de l'OCDE.

amélioré l'accès des groupes vulnérables à la représentation juridique ainsi que celui des femmes à des postes électifs.

- L'ACDI a aidé les administrations locales et cantonales de Tuzla, en Bosnie-Herzégovine, à renforcer leurs capacités afin qu'elles mettent en place un processus de planification participatif caractérisé par une forte participation du public (ce en quoi il diffère grandement des processus traditionnels) qui est vite devenu un modèle dans ce pays. Le nombre croissant de demandes reçues par l'équipe responsable du projet de Tuzla pour l'obtention d'information ou le transfert des connaissances de cette dernière témoigne de l'ampleur de la sensibilisation et de l'intérêt suscités par ce nouveau processus en Bosnie-Herzégovine et dans toute la région.

Encadré 11 : Le Corps canadien et la mission d'observation des élections en Ukraine

Les élections présidentielles de décembre 2004 se sont révélées être une étape importante dans la voie vers la démocratie pour ce pays. Le premier tour de scrutin, tenu en octobre 2004, a été entaché de graves irrégularités. Les observateurs internationaux ont également déterminé que le scrutin de ballottage de novembre 2004 entre le candidat du gouvernement, Viktor Ianoukovitch, et celui de l'opposition, Viktor Iouchtchenko, avait aussi été entaché de graves irrégularités. En réaction au résultat du scrutin de novembre, le peuple ukrainien s'est soulevé, et des manifestations réunissant jusqu'à 400 000 personnes (à Kiev) ont eu lieu, ainsi que de plus petits rassemblements (dans un certain nombre de centres, un peu partout au pays). La cour suprême d'Ukraine a alors convoqué un deuxième tour de scrutin.

Le 26 décembre 2004, Viktor Iouchtchenko était officiellement élu président. Près de 13 000 observateurs internationaux étaient présents, dont des Canadiens, ce qui a permis la tenue d'élections davantage conformes aux normes internationales et une campagne électorale se déroulant dans des conditions plus équitables que lors des campagnes antérieures.

L'aide apportée pour appuyer la tenue des élections présidentielles en Ukraine a fourni l'occasion d'annoncer la création du Corps canadien, un nouveau mécanisme qui mobilise les Canadiens pour les faire participer à des programmes de gouvernance mis en œuvre à l'étranger (voir l'encadré 20 pour plus de détails). Près de 1 000 observateurs des élections canadiens ont appuyé les élections présidentielles de décembre 2004, dont 500 membres du Congrès ukrainien canadien et 463 personnes mobilisées par le biais du Corps canadien. Le financement de la mission du Corps canadien a été fourni dans le cadre du projet d'appui au processus électoral en Ukraine financé à hauteur de quatre millions de dollars. La mission d'observation des élections a été couronnée de succès, malgré les risques importants liés aux délais serrés et aux tensions politiques en Ukraine.

Le public canadien s'est vivement intéressé aux élections qui ont eu lieu en Ukraine et ont répondu en grand nombre, comme jamais auparavant, à l'appel lancé pour recruter des volontaires pour la mission d'observation des élections. À cette occasion, plus de 2 000 Canadiens ont été identifiés comme étant le genre de personnes recherchées par les organismes internationaux tels que l'ONU et l'OSCE, et leur nom figure maintenant dans le répertoire national d'experts civils de CANADEM.

Appuyer une promotion et une protection accrues des droits de la personne

- Conformément à son engagement d'appuyer les organisations internationales de défense des droits de la personne, l'ACDI a annoncé l'octroi d'un financement de base au Haut Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH)

- Au Cambodge, grâce au Fonds pour les initiatives de la société civile, les ONG participantes sont mieux en mesure de fournir des services aux citoyens (des services juridiques et de la formation électorale, par exemple). En outre, le gouvernement royal s'est engagé dans des réformes en matière de gouvernance. Les organisations soutenues dans le cadre de ce projet ont fait savoir que des organismes gouvernementaux ont demandé à recevoir une formation dans les domaines des droits de la personne et de la démocratisation. Le projet a aussi
 - En mars 2005, le Canada a été le premier pays donateur à contribuer au Fonds du PNUD destiné à soutenir le Mécanisme africain d'examen par les pairs, un processus unique en son genre grâce auquel plus de deux douzaines de pays d'Afrique adoptent des pratiques exemplaires communes dans quatre domaines : démocratie et gouvernance politique, gouvernance et gestion économiques, gouvernance d'entreprise et développement socio-économique.
 - En Tanzanie, l'ACDI a facilité la création d'un registre électoral permanent, ce qui permet l'inscription de 8,5 millions d'électeurs, dont la moitié étaient des femmes. Le projet a aussi permis de soutenir des programmes de sensibilisation des citoyens et des électeurs qui ont touché un adulte sur quatre au pays. D'autres pays (notamment l'Éthiopie, le Ghana, le Mozambique, la Cisjordanie et Gaza, Haïti, l'Indonésie, le Mali et l'Ukraine) ont reçu de l'aide pour organiser des élections. Une partie de cette aide est fournie par des instances multilatérales. Par exemple, comme elle contribue au financement du PNUD, l'Agence se trouve à soutenir la création d'un parlement sur trois et la tenue d'une élection toutes les deux semaines, en moyenne.
 - En mars 2005, le Canada a été le premier pays donateur à contribuer au Fonds du PNUD destiné à soutenir le Mécanisme africain d'examen par les pairs, un processus unique en son genre grâce auquel plus de deux douzaines de pays d'Afrique adoptent des pratiques exemplaires communes dans quatre domaines : démocratie et gouvernance politique, gouvernance et gestion économiques, gouvernance d'entreprise et développement socio-économique.
- Créer des institutions et des mécanismes démocratiques qui assurent une représentation et une participation de tous les membres de la société*
- En 2004-2005, l'ACDI a encore débloqué des fonds pour soutenir les réformes visant le secteur public. À ce chapitre, mentionnons que Saint-Vincent-et-les Grenadines a amélioré sa structure de gouvernance financière grâce au soutien de l'ACDI (qui se chiffre à plus de 2,3 millions de dollars pour 2004-2005) et est devenu le chef de file de sa région en matière de réforme fiscale. Cet État a notamment actualisé sa loi sur les finances publiques afin d'assurer une meilleure reddition de comptes, procédé à une décentralisation de la gestion et mis en place d'outils de gestion informatisés. Il a aussi revu sa loi sur la vérification des comptes publics de façon à ce que le vérificateur général jouisse d'une plus grande indépendance.
- comptes dans les rapports et la gestion des fonds publics à titre de fiduciaire. L'ACDI appuie également le Partenariat pour le développement municipal qui cherche à rehausser les conditions de vie en milieu urbain dans les régions centrale et occidentale de l'Afrique en améliorant la gouvernance, la démocratie et la prestation des services essentiels.

une attention particulière aux pays en crise, où la gouvernance est défallante ou risque de le devenir. C'est souvent dans ces pays qu'il est le plus difficile d'atteindre les ODM.

Pour établir une bonne gouvernance et instaurer la sécurité, il faut un appui dans de nombreux domaines. En 2004–2005, les programmes de l'ACDI visant l'amélioration de la gouvernance étaient centrés sur le renforcement de la démocratisation, des droits de la personne, de la primauté du droit, des institutions publiques ainsi que des efforts de prévention des conflits et de consolidation de la paix. Le lancement par l'ACDI du Corps canadien, désormais un important point de convergence pour l'aide canadienne en matière de gouvernance, constitue l'un des faits saillants de la période examinée (voir les encadrés II et 20).

Principaux objectifs et résultats

Promouvoir une réforme du secteur public et une utilisation accrue de systèmes fondés sur des règles

- L'ACDI a soutenu des réformes judiciaires entreprises dans un certain nombre de pays. Par exemple, l'Agence a fourni de l'aide technique à la Chine, à travers le Centre international pour la réforme du droit criminel, une ONG canadienne affiliée avec l'ONU. Ceci a permis de faciliter le processus d'enquête dans 35 000 cas de corruption de la fonction publique. Le travail du Centre international vise le renforcement de la primauté du droit en accord avec les standards internationaux visant le droit, et les droits humains. En Bosnie-Herzégovine, une formation en matière de règlement extrajudiciaire des différends a permis d'améliorer l'efficacité des tribunaux de Banja Luka et de réduire l'arriéré des dossiers (certaines affaires, qui étaient en attente depuis en moyenne six à huit ans, ont été réglées en quelques jours). Au Mali, l'ACDI a versé un million de dollars pour appuyer la mise en œuvre d'un programme national de réforme visant à renforcer les institutions, les pouvoirs et les mécanismes du système judiciaire.
- L'ACDI a continué à appuyer le renforcement des organisations régionales en fournissant une aide globale de 5,5 millions de dollars à la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique afin d'améliorer la gestion des affaires publiques et la participation du public à cette dernière, ainsi que les compétences des fonctionnaires en matière d'analyse des politiques, de gestion financière et de reddition de comptes. L'ACDI soutient également le renforcement des capacités chez les parlementaires et leur personnel. Le Réseau des parlementaires africains contre la corruption (qui a bénéficié d'un octroi de 270 000 dollars en 2004–2005) élabore actuellement des lois anti-corruption et des lignes directrices en la matière à l'intention des pays qui en sont membres; son succès lui a déjà valu de recevoir des fonds d'autres donateurs.
- Par le truchement du Programme panafricain, l'ACDI renforce les institutions chargées du contrôle financier en Afrique francophone de manière à améliorer leurs capacités, leur intégrité et leur efficacité de même que la reddition de

Les pays en développement et les pays industrialisés s'accordent pour dire que la paix et la bonne gouvernance sont des conditions essentielles à la réalisation des ODM. Cependant, bon nombre de pays en développement sont de nouvelles démocraties qui tentent de mettre sur pied des institutions, de moderniser leur fonction publique, d'instaurer la primauté du droit et d'établir la paix et la stabilité chez eux. Il faut accorder

Introduction

Résultats stratégiques	Améliorer les structures de gouvernance et les capacités institutionnelles, renforcer la société civile, consolider la paix et la sécurité, favoriser un plus grand respect des droits de la personne et des principes démocratiques.
Priorités/Résultats intermédiaires	<ul style="list-style-type: none">● Promouvoir une réforme du secteur public et une utilisation accrue de systèmes fondés sur des règles pour régir les affaires économiques, politiques et sociales.● Créer des institutions et des mécanismes démocratiques qui assurent une représentation et une participation de tous les membres de la société.● Favoriser une promotion et une protection accrues des droits de la personne par les institutions, les gouvernements et les organisations de la société civile.● Accorder davantage d'attention à la prévention des conflits, à la réconciliation après les conflits, à la consolidation de la paix et à la sécurité.
Indicateurs types/Résultats immédiats (SD 2004—2006)	<ul style="list-style-type: none">● Indicateurs composites relatifs à la primauté du droit, à l'efficacité des pouvoirs publics, à la lutte contre la corruption et à la qualité de la réglementation (Banque mondiale).● Mesure dans laquelle le pays respecte les instruments internationaux relatifs aux droits de la personne.● Nombre de conflits violents et de menaces à la sécurité.● Équilibre dans la proportion d'hommes et de femmes qui participent aux processus décisionnels des institutions, des mécanismes et des processus liés à la gestion de la paix et des conflits.

Les dépenses prévues pour les programmes de l'ACDI touchant la gouvernance pour 2004–2005 s'élevaient en tout à 430,5 millions de dollars, alors que le total des dépenses réelles pour la même période s'établit à 426,4 millions de dollars.

2.1.3 Gouvernance

- Au total, plus de deux millions de personnes ont profité de cette aide, laquelle a permis de réduire la mortalité et la morbidité, de répondre aux besoins de base en santé, en éducation et en nutrition ainsi que sur le plan de l'approvisionnement en eau, des installations sanitaires et des abris, tout en permettant aux personnes touchées de retrouver leur mode de subsistance, qu'il s'agisse de la pêche ou de l'agriculture.
 - Dans le cadre des efforts déployés par le gouvernement fédéral canadien, l'équipe d'intervention en cas de catastrophe (DART) a été envoyée au Sri Lanka. Les équipes médicales du DART ont traité environ 7 628 patients tandis que les ingénieurs ont fourni approximativement 3,5 millions de litres d'eau potable.
- non alimentaires essentiels. L'organisme a aussi donné du matériel scolaire à plus de 2 000 enfants, qui ont pu retourner à l'école et retrouver un peu de stabilité.

dollars au compte spécial du FMI destiné à aider les pays sinistrés à faire face aux problèmes liés à la balance des paiements engendrés par des situations d'urgence.

Encadré 10 : Le Canada apporte son aide aux survivants du tsunami survenu dans l'océan Indien

Le Canada s'est engagé à débloquer 425 millions de dollars en cinq ans pour les pays touchés par le tremblement de terre et le tsunami survenus en décembre 2004 dans l'océan Indien, somme dont l'ACDI gère 383 millions de dollars. L'Agence a versé 37,2 millions de dollars en guise d'aide immédiate en répondant à l'appel spontané de l'ONU et en donnant des subventions à des organismes de l'ONU, à la Croix-Rouge et à certaines ONG canadiennes. L'un des éléments clés du programme d'aide annoncé par le gouvernement canadien résidait dans la promesse de verser une contribution égale aux dons faits aux ONG admissibles, promesse à la suite de laquelle 213 millions de dollars ont été amassés pour soutenir les mesures de secours et de reconstruction. Au 31 mars 2005, l'ACDI avait versé, dans le cadre de son Programme de contribution à part égale, 88,5 millions de dollars additionnels aux ONG admissibles pour ces initiatives. Environ 133 millions de dollars ont été affectés, pour les quatre années à venir, à la reconstruction dans le cadre des programmes réguliers de l'ACDI et 124 millions de dollars dans le cadre du Programme de contribution à part égale. Voici quelques exemples d'activités que l'ensemble de ces fonds ont servi à soutenir.

- Vision mondiale Canada a distribué des articles non alimentaires et des trousses d'hygiène à plus de 70 000 familles en Indonésie, au Sri Lanka, en Inde et en Thaïlande; elle a aussi fourni une aide pour la réparation du matériel de pêche et la construction d'abris temporaires en Indonésie et au Sri Lanka.
- CARE Canada a fourni des articles ménagers, du matériel pour la construction d'abris et un soutien pour un programme de nettoyage visant à assurer un moyen de subsistance à 25 000 familles afin qu'elles puissent reprendre une vie normale. L'organisation a également rétabli l'approvisionnement en eau, mesure qui a profité à 100 000 personnes en Indonésie et en Inde.
- Plus de 18 millions de dollars versés par l'ACDI à l'UNICEF ont permis, avec l'aide d'autres donateurs, de fournir approximativement 100 000 moustiquaires de lit à environ 200 000 femmes et enfants afin de prévenir la malaria; de vacciner près de 1,1 million d'enfants contre la rougeole et de distribuer à peu près 2,6 millions de comprimés de fer à 26 000 femmes enceintes.
- La Société canadienne de la Croix-Rouge a expédié au Sri Lanka, en Indonésie, en Inde et aux Maldives du matériel de secours d'une valeur de 33 millions de dollars, notamment 200 tonnes de matériel pour purifier l'eau et construire des abris. Elle a également envoyé dans la région des représentants canadiens possédant une solide formation afin qu'ils participent à la coordination de l'aide aux victimes.
- Le Canada a versé 10,5 millions de dollars au PAM pour la distribution de rations alimentaires d'urgence. Les responsables du programme ont utilisé 9 millions de dollars pour acheter des produits alimentaires, et 1,5 million de dollars pour assurer la logistique liée à la distribution de ceux-ci. Grâce à l'aide de l'ACDI et d'autres donateurs, le PAM a permis la distribution de nourriture à plus de 1,3 million de personnes.
- Oxfam Canada a amélioré l'alimentation en eau et les installations sanitaires dans le Nord de Sumatra et au Sri Lanka, et a permis à 56 000 familles d'avoir accès à des abris et à des articles ménagers.
- Au Sri Lanka et en Indonésie, Aide à l'enfance Canada a fourni de la nourriture, des abris, des articles ménagers et du matériel pour la purification de l'eau à 40 000 familles. L'organisme a également réuni des familles et adapté les abris temporaires aux besoins des enfants.
- La International Development and Relief Foundation, l'une des premières ONG à se rendre à Banda Aceh, a fourni de l'eau potable, de la nourriture, du lait maternisé, du désinfectant ainsi que des latrines à 500 familles.
- Le Christian Reform World Relief Committee a aidé plus de 15 000 personnes en fournissant des services de santé d'urgence, un soutien permettant de répondre aux nécessités de la vie et des articles

Cuba, en Jamaïque et en Haïti. (Pour en savoir plus sur le rôle de file joué par l'ACDI en ce qui concerne l'aide à Haïti, voir l'encadré 15.)

- Toutefois, la catastrophe la plus importante a été le tremblement de terre et le tsunami qui se sont produits dans l'océan Indien. Sur les 216 millions de dollars dépensés en 2004–2005 par l'ACDI en aide humanitaire non alimentaire, 110 millions étaient destinés à répondre aux besoins engendrés par le tsunami (pour de plus amples renseignements sur l'aide fournie par le Canada, en particulier par l'ACDI, ainsi que sur les résultats de cette aide, voir l'encadré 10).

Tableau 5 : Aide Humanitaire – Dépenses réelles²⁹

	2000–2001	2001–2002	2002–2003	2003–2004	2004–2005
Aide humanitaire et secours d'urgence*	158,7 millions de dollars	174,3 millions de dollars	195,3 millions de dollars	228,2 millions de dollars	335,9 millions de dollars

- Outre l'aide qu'elle a fournie à la suite du tsunami, l'ACDI est également intervenue en Afrique dans des situations de crise liées à des conflits. En République démocratique du Congo, l'Agence a secondé l'UNICEF pour fournir une aide d'urgence visant l'approvisionnement en eau et les services sanitaires de même que des fournitures scolaires et un soutien aux victimes de violence sexuelle ou de celle issue de préjugés sexistes. Dans le Nord de l'Ouganda, l'ACDI a appuyé Vision mondiale Canada dans ses efforts pour assurer un enseignement d'urgence aux enfants déplacés à l'intérieur du pays. Elle a aussi appuyé le Haut Commissariat des Nations Unis pour les réfugiés (HCR) afin de permettre à des dizaines de milliers de réfugiés de refaire leur vie en Angola et au Burundi. L'ACDI a aussi fourni une aide humanitaire et d'autres formes d'aide en réaction à la tragédie dans le Darfour, au Soudan (voir l'encadré 12).

- Cinquième plus important bailleur de Fonds du Programme alimentaire mondial (PAM) à l'échelle internationale, l'ACDI a débloqué, en 2004–2005, 83 millions de dollars pour fournir une aide alimentaire d'urgence qui a profité à près de cinq millions de personnes en Éthiopie, en Haïti, au Soudan ainsi que dans les pays touchés par le tsunami. Ce dernier a fait prendre conscience au monde entier de la nécessité d'investir davantage dans les efforts de prévention des catastrophes. En 2004–2005, grâce à son fonds de cinq millions de dollars pour la prévention des catastrophes naturelles, l'ACDI a appuyé divers programmes visant à assurer la préparation aux catastrophes et à prévenir ces dernières, notamment des initiatives du Secrétariat international pour la prévention des catastrophes naturelles, de la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du PNVD. Par ailleurs, l'ACDI a également versé un million de

²⁹ Comprend l'aide alimentaire fournie dans le cadre de l'assistance humanitaire.

études et le taux de réussite scolaire au Bangladesh, en Égypte, au Kenya, au Mozambique, au Sénégal et en Ouganda.

- Le bilan favorable de l'ACDI en ce qui a trait à la promotion de l'égalité entre les sexes a été souligné par des observateurs et des partenaires en 2004-2005. Mentionnons que le conseiller de l'ACDI en matière de développement social et international de la femme, chevalier de l'Ordre National de ce pays en raison de son aide à l'élaboration de la politique nationale en matière de promotion de la femme.

- L'ACDI a financé un vaste éventail d'activités destinées à promouvoir les droits de la femme, notamment sa participation au processus décisionnel. Au Ghana, durant les élections de 2004, l'aide de l'ACDI a permis aux organisations civiles d'attirer l'attention sur les inégalités qui existent entre les sexes au chapitre de la gouvernance et de la prise des décisions politiques. En Bolivie, en Colombie, en Équateur et au Pérou, les fonds alloués à l'échelle locale pour la promotion de l'égalité des sexes ont favorisé la candidature de femmes dans le cadre d'élections municipales et nationales. Au Bangladesh, la formation en matière d'emploi et de crédit fournie dans le cadre du Programme d'entretien rural a permis aux femmes d'assumer des rôles de leaders dans leur collectivité. Plus de 2 000 femmes ont reçu une formation relative au leadership dans le cadre de cette initiative, parmi lesquelles 100 ont été élues au sein d'une administration locale.

- En 2004-2005, l'ACDI a poursuivi ses efforts pour intégrer le principe de l'égalité des sexes à ses politiques, programmes et priorités internes. Au cours de la période examinée, l'Agence a terminé l'élaboration d'un cadre de mesure du rendement complexe et novateur pour sa politique en matière d'égalité des sexes. Le Cadre d'évaluation des résultats en matière d'égalité entre les sexes aidera l'ACDI à mieux assurer le suivi des résultats obtenus au regard de la lutte contre l'inégalité entre les sexes grâce à ses investissements. C'est la première fois qu'un tel cadre d'évaluation est élaboré par un pays membre de l'OCDE pour une politique transversale et il a déjà suscité un vif intérêt dans les autres pays. En avril 2005, le Comité permanent de la condition féminine du Canada a déclaré dans un rapport que le Cadre était un exemple encourageant de ce qui pouvait être fait pour soutenir l'exécution du mandat qui incombe à chaque ministère d'effectuer des analyses comparatives entre les sexes.

Fournir une aide humanitaire en cas de catastrophe naturelle ou de conflit et dans d'autres situations d'urgence

- En 2004-05, l'ACDI est intervenue dans des situations d'urgence importantes, ce qui lui a fait dépenser 50 p. 100 de plus que prévu en aide humanitaire (on trouve dans le tableau 5 les détails relatifs à ces dépenses). Parmi ces situations, mentionnons des catastrophes naturelles telles que des ouragans survenus dans les Caraïbes, où l'Agence a dépêché une aide d'urgence pour les populations touchées et a soutenu le relèvement à long terme, notamment à la Grenade, à

- En 2004–2005, l'ACDI a collaboré avec plusieurs gouvernements nationaux afin de les aider à mieux intégrer l'égalité des sexes. Par exemple, les échanges de vues avec le gouvernement du Sénégal l'ont incité à adopter une stratégie nationale pour l'équité et l'égalité entre les sexes au début de l'année 2005. En outre, l'ACDI a appuyé la mise en œuvre d'un plan d'action pour une réforme visant l'égalité des sexes au Pakistan. Au Nicaragua, le soutien de l'ACDI a favorisé la consolidation du plan national pour l'équité entre les sexes, qui fait maintenant partie du Plan national de développement et est financé grâce à des fonds provenant du budget national. Sur le plan des programmes, l'ACDI a veillé à ce que le principe de l'égalité des sexes soit intégré à la conception des projets dans le domaine de l'éducation, ce qui a eu pour effet d'accroître l'accès aux

Soutenir et promouvoir l'intégration du principe de l'égalité des sexes

- En Afrique de l'Ouest, l'ACDI appuie un projet d'Aide à l'enfance - Canada (plus de 500 000 dollars y ont été investis en 2004–2005), qui porte sur le trafic d'enfants dans la région transfrontalière entre le Mali, le Burkina Faso, la Guinée et la Côte d'Ivoire. Ce projet a permis de sensibiliser la population à propos de ce phénomène, de protéger les enfants migrants en situation dangereuse et de les aiguiller vers des services sociaux. Les responsables du projet ont élaboré une méthode et des outils visant à renforcer la capacité des organisations de la société civile et des pouvoirs publics à lutter contre le trafic d'enfants. De plus, en menant ses propres enquêtes sur les parcours empruntés par les trafiquants, l'Agence a pu informer les autorités de ces actes criminels.
- Durant la période à l'étude, l'ACDI a continué d'appuyer la réadaptation et la réinsertion sociale des enfants touchés par la guerre. Une étude financée par l'Agence qui portait sur les jeunes filles enlevées durant le conflit en Angola a permis à l'ACDI et à ses partenaires de répondre aux besoins de ces jeunes filles dans le cadre d'autres efforts de démobilisation. Les jeunes qui ont été pris dans la tourmente de la guerre civile en Colombie ont joué un rôle important dans l'élaboration et la mise en œuvre du projet très fructueux baptisé Résolution des conflits pour les adolescents. En septembre 2004, le Bureau international d'éducation de l'UNESCO a jugé que ce projet reflétait des pratiques exemplaires en matière d'éducation.
- En 2004–2005, l'ACDI a commencé à élaborer une stratégie sur les droits de l'enfant pour son programme de coopération avec l'Égypte, qui intègre les droits des enfants et leur protection dans sa programmation en matière de développement de l'emploi et des petites entreprises, d'éducation de base et d'égalité entre les sexes. L'ACDI a par ailleurs collaboré avec le gouvernement et des partenaires de la société civile afin d'élaborer, de mettre à l'essai et de diffuser plusieurs outils innovateurs axés sur l'alphabétisation, et octroyé de petits prêts afin d'aider les enfants qui travaillaient dans une micro-entreprise ou une petite entreprise.

- Le Canada contribue principalement à la protection des enfants contre la violence, l'exploitation et la discrimination en apportant une aide régulière à l'UNICEF (financement de base de 13,5 millions de dollars en 2004-2005). L'ACDI appuie en outre divers projets individuels, en collaboration avec l'UNICEF, dont un projet au Sri Lanka qui vise à réclamer la libération de tous les enfants employés par le gouvernement ou les forces armées rebelles, et à offrir des centres de transit et une aide à la réintégration aux enfants libérés. Dans le cadre d'une autre initiative, l'UNICEF a facilité le retour à l'école de près de 7 000 enfants, la création de classes de rattrapage pour environ 45 000 élèves et la restauration de 241 édifices scolaires.

Renforcer les programmes de protection des enfants

- En 2004-2005, l'ACDI a facilité les travaux de reconstruction après le passage de l'ouragan Mitch au Honduras. La dernière année d'affectation du fonds de transformation d'après-Mitch (4,5 millions de dollars sur sept ans) a permis de mener à bien divers projets d'infrastructure, qui visaient des écoles, des établissements de soins de santé, des latrines et des systèmes d'approvisionnement en eau sur la côte nord du Honduras.
- Les services d'alimentation en eau potable et d'hygiène publique améliorent l'état de santé des populations de collectivités du monde entier, de l'Indonésie au Malawi en passant par le Pérou, où plus de 360 000 personnes ont bénéficié d'un récent projet visant à renforcer la capacité à offrir ces services dans les municipalités.
- L'ACDI a continué à appuyer les améliorations apportées à la prestation de services de santé. L'aide apportée aux responsables des soins de santé communautaire au Mali a permis à plus de gens de se faire soigner; la proportion d'habitants vivant à 5 km ou moins d'une clinique est passée de 33 p. 100 en 2002 à 46 p. 100 en 2004; le taux de naissances assistées d'enfants vivants est passé de 36 p. 100 à 44 p. 100, et le taux de vaccination des nourrissons, de 52 p. 100 à 87 p. 100. Au Bangladesh, le Centre for Health and Population Research continue d'étudier les problèmes de santé touchant les populations pauvres et vulnérables, et à offrir des services de santé. En Équateur, un important programme de lutte contre la tuberculose permet de détecter et de traiter la maladie dans les trois provinces les plus peuplées, grâce à une approche qui sert aujourd'hui de modèle pour le traitement de la tuberculose dans d'autres pays.
- L'ACDI a continué à appuyer les améliorations apportées à la prestation de services obstétricaux d'urgence en Afghanistan, où le taux de mortalité lié à la prévention et le traitement de la fistule obstétrique dans 20 pays, et offert des services obstétricaux d'urgence en Afghanistan, où le taux de mortalité lié à la maternité est l'un des plus élevés au monde.

Encadré 9 : Vers un monde sans polio en 2008

Depuis 1988, le Canada compte parmi les cinq principaux donateurs de l'Initiative mondiale pour l'éradication de la poliomyélite (GPEI), dans laquelle il a déjà injecté 165 millions de dollars, dont 42 millions en 2004-2005.

Grâce à la multiplication des vaccinations dans le monde, le nombre de cas de polio déclarés est passé de plus de 350 000 en 1988 à 1 255 en 2004. C'est en Afrique qu'on continue d'observer le plus grand nombre de cas de polio. L'objectif du GPEI est l'éradication de la polio à l'échelle planétaire d'ici la fin de 2008. Le Canada continue de travailler avec les pays du G8 et d'autres partenaires afin d'appuyer cet effort, en particulier grâce à l'initiative d'éradication de la polio menée par l'Organisation mondiale de la santé et Rotary International.

À l'automne de 2004, la réaction rapide du Canada à une épidémie de polio au Nigeria, qui menaçait l'ensemble de la région, a permis à un million de personnes dans 23 pays de vacciner 80 millions d'enfants de moins de cinq ans, contenant ainsi l'épidémie. Grâce à des interventions rapides comme celle-ci et à l'engagement permanent du Canada dans la lutte contre cette maladie, nous nous rapprochons de l'échéance de 2008 et d'un monde libéré de la polio.

- Les moustiquaires traitées de façon permanente aux insecticides sont le moyen le plus économique de prévenir le paludisme et donc de réduire le fardeau que cette maladie représente pour les systèmes de santé en Afrique. En décembre 2004, la contribution de 4,5 millions de dollars de l'ACDI à la Croix-Rouge canadienne a permis de fournir plus de 700 000 moustiquaires traitées de façon permanente aux insecticides à tous les ménages comptant des enfants de moins de cinq ans, et ce dans le cadre d'une campagne nationale pour la santé des enfants au Togo (Afrique de l'Ouest). C'était la première fois que la distribution de moustiquaires à l'échelon national était associée à une campagne de vaccination, et les résultats préliminaires indiquent que la campagne a été couronnée de succès. L'ACDI continue également d'appuyer le programme africain de lutte contre l'onchocercose, qui traite chaque année plus de 40 millions de personnes contre la cécité des rivières. Parmi les autres programmes régionaux, on compte un projet de coopération technique mené à bien en Asie du Sud-Est, qui a permis de former 52 participants dans les domaines de la biosécurité et du confinement biologique, dans le cadre d'une stratégie régionale pour lutter contre les épidémies de nouvelles maladies infectieuses touchant les êtres humains et les animaux.

- Durant la période à l'étude, l'ACDI est demeurée un des principaux bailleurs de fonds des programmes d'apport supplémentaire en vitamine A, en collaboration avec l'UNICEF et les responsables de l'Initiative pour les micronutriments, à Ottawa. Ces derniers estiment qu'en 2004 l'aide de l'ACDI (23 millions de dollars en 2004-2005) a permis de fournir des doses de vitamine A à plus de 200 millions d'enfants de moins de cinq ans, sauvant ainsi de la mort plus de 300 000 d'entre eux.

- De plus, l'Agence a continué à déployer de nombreux efforts afin de réduire le taux de mortalité lié à la maternité. En 2004-2005, elle a injecté 700 000 \$ dans

La réduction des préjudices constitue une approche pragmatique et humanitaire visant à limiter les préjudices individuels et sociaux associés à la consommation de drogue, en particulier le risque d'infection par le VIH; elle vise un grand nombre de services destinés aux toxicomanes, dont l'échange d'aiguilles et de seringues, les traitements de substitution et d'autres services de soutien.

- L'ACDI contribue en outre à divers fonds spéciaux qui ont généré d'excellents résultats. Le Canada est l'un des donateurs et principaux donateurs (25 millions de dollars en 2004–2005) du Dispositif mondial de financement des médicaments antituberculeux, dont on estime qu'il a permis de fournir des médicaments contre la tuberculose à environ 4,48 millions de patients dans 58 pays depuis 2001. Grâce à un apport de fonds spéciaux en fin d'année, l'ACDI a par ailleurs injecté une somme supplémentaire de 160 millions de dollars dans l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination (GAVI) et 42 millions dans l'Initiative mondiale pour l'éradication de la poliomyélite (GPEI). (Voir l'encadré 9).
- En 2004–2005, l'ACDI a largement contribué aux efforts déployés à l'échelle internationale en vue de régler les problèmes liés à la santé et à la nutrition. Le Canada apporte sa contribution sur le plan financier et en matière d'élaboration de politiques à diverses organisations : UNICEF, OMS, Organisation panaméricaine de la santé (OPS) et Fonds des Nations Unies pour la population.
- L'ACDI souhaite également que la sensibilisation au sida soit intégrée aux principaux programmes d'enseignement dans des pays comme le Mozambique ou Haïti. Dans sept pays du Sud-Est de l'Europe, dans le cadre d'un programme de prévention du VIH/sida axé sur les jeunes, les ministères de l'Éducation ont intégré à leurs programmes scolaires officiels l'éducation sexuelle et l'acquisition d'aptitudes à la vie quotidienne. En Bosnie-Herzégovine, 236 des 300 écoles secondaires ont adopté le nouveau programme d'études et, en Macédoine, il est mis en œuvre à titre de programme pilote dans huit écoles.
- En Europe centrale et orientale, l'ACDI soutient un programme régional triennal à hauteur d'un million de dollars (377 522 \$ ont été déboursés en 2004–2005) qui encourage la « réduction des préjudices²⁸ » afin d'envoyer la prolifération du VIH/sida en Russie, en Ukraine, en Géorgie et au Tadjikistan. Par exemple, grâce à cette initiative, le ministère géorgien de la Santé a créé un conseil consultatif chargé de recommander les changements à apporter aux politiques et aux lois en vigueur, et l'administration pénitentiaire ukrainienne s'est engagée à élaborer des programmes de lutte contre le VIH et la toxicomanie en prison.

Renforcer les programmes dans le domaine de la santé et de la nutrition

- L'aide au Programme de lutte contre le VIH/sida du Caribbean Epidemiology Centre, initiative à laquelle participent plusieurs donateurs (dont l'ACDI, qui a versé 1,042 million de dollars en 2004-2005), a permis aux pays membres de mettre en œuvre des plans nationaux et de créer des programmes comme celui sur la prévention de la transmission de la mère à l'enfant. De plus, le Centre a négocié un prix réduit pour les médicaments antirétroviraux nécessaires dans la région.
- Au Cambodge, un programme de prévention et de sensibilisation financé par l'ACDI a permis de faire passer le taux de prévalence du VIH le long des principaux axes routiers de 3,9 p. 100 en 1999 à 1,9 p. 100 en 2003. En Haïti, malgré l'instabilité politique et les ravages causés par l'ouragan Jeanne, le ministère de la Santé, des groupes communautaires et des donateurs, dont le Canada, ont intensifié leurs activités de coordination, formé plus de 70 p. 100 des travailleurs de la santé dans leur domaine de spécialité et étendu la portée des services au sein des écoles et des organisations communautaires, et parmi les travailleurs du sexe. L'ACDI a investi plus de 2,2 millions de dollars dans ce projet en 2004-2005.

Encadré 8 : La lutte contre le sida au Mozambique – Une approche globale

Le Mozambique est un pays que l'ACDI juge prioritaire dans le cadre de la lutte contre le VIH/sida. L'ACDI contribue à des programmes nationaux intégrés auxquels participent plusieurs donateurs, notamment le Fonds commun de soutien au secteur de la santé et le Fonds commun de soutien au Conseil national sur le sida. Voici certains des résultats qu'ont générés les programmes de lutte contre le VIH/sida de l'ACDI :

- Accès d'un plus grand nombre de Mozambicains aux traitements contre le VIH/sida. Voici les progrès réalisés en 2004 :
 - 6 226 Mozambicains ont bénéficié d'une thérapie antirétrovirale;
 - 4 047 femmes et 4 950 enfants ont reçu un traitement de prévention de la transmission de la mère à l'enfant;
 - on a créé 25 hôpitaux de jour offrant la thérapie antirétrovirale;
 - on a formé 50 médecins à propos de la thérapie antirétrovirale.
- Accès d'un plus grand nombre de Mozambicains à l'information sur la prévention du VIH/sida et aux services connexes. Voici les résultats obtenus :
 - 300 000 personnes ont reçu des services de counselling et ont subi un test de dépistage;
 - 113 sites de consultation et de dépistage volontaires en activité.
- Le volet stratégique du plan stratégique national de lutte contre le VIH/sida pour 2005-2009 a été approuvé.
- On a offert un soutien accru aux collectivités et aux organisations locales grâce au Conseil national sur le sida.
- L'ACDI a reçu l'autorisation de mettre en œuvre les initiatives suivantes en 2004-2005 : fonds de soutien ponctuel pour la lutte contre le VIH/sida (4 M\$, 2004-2008); initiative visant les orphelins et les enfants rendus vulnérables par le VIH/sida au Mozambique (1,183 M\$, 2005-2006); formation relative au programme du renouvellement de la santé (Health Renewal Program) au Mozambique (1,165 M\$, 2005-2008).

(2004–2006). Grâce à cette initiative, environ un million de personnes bénéficient actuellement d'une trithérapie antirétrovirale, et ce nombre est en augmentation dans toutes les régions. En 2005, l'ACDI sera représentée au sein du comité directeur chargé d'une évaluation indépendante de cette initiative pour le compte de plusieurs pays, sous l'égide de l'OMS.

- Le Canada, qui préside le Conseil de coordination du programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA), a beaucoup aidé à l'amélioration de la coordination entre donateurs, la promotion de l'efficacité et de l'efficience du bureau du Conseil, la promotion d'une approche de la réduction des préjudices et de la prévention du VIH/sida fondée sur les droits (en particulier grâce à l'élargissement de la Coalition mondiale sur les femmes et le sida), et en supervisant l'application des « Trois principes »²⁷.

- L'ACDI soutient non seulement les initiatives internationales, mais aussi les programmes nationaux de lutte contre le VIH/sida dans divers pays, dont un grand nombre sont africains: Nigéria, Ghana, Afrique du Sud, Zimbabwe, Tanzanie, Kenya, Malawi et Mozambique (voir l'encadré 8). Le FCA injectera 50 millions de dollars entre 2002 et 2007 afin d'appuyer la recherche de vaccins contre les souches virales courantes en Afrique.

²⁷ Un cadre national d'action contre le VIH/sida qui permet d'intégrer la coordination des activités de tous les partenaires; un organisme national de coordination de la lutte contre le sida bénéficiant d'un large appui multisectoriel; et un système national de suivi et de surveillance.

- L'ACDI a également compté parmi les premiers donateurs qui ont contribué à l'initiative de lutte contre le VIH/sida « 3 millions d'ici 2005 » de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), en y injectant 100 millions de dollars sur deux ans
- En 2004-2005, l'ACDI a largement contribué à la lutte contre le VIH/sida, en finançant à la fois des initiatives internationales et nationales. Grâce à un apport de fonds spéciaux en fin d'année, l'Agence a versé 140 millions de dollars dans le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (FMLSTP), doublant ainsi la contribution prévue pour 2004-2005. Le FMLSTP a permis d'aider des dizaines de millions de personnes grâce à des programmes de prévention : campagnes d'incitation au changement de comportement, distribution de condoms, aide aux utilisateurs de drogues injectables, aux travailleurs du sexe et aux populations mobiles, programmes scolaires, et initiatives de sensibilisation. Le Fonds appuie également l'amélioration des infrastructures et le perfectionnement des compétences. En 2004, plus de 350 000 personnes travaillant pour des ministères de la Santé, des organisations communautaires et des programmes d'éducation ont reçu une formation.
- Renforcer les programmes de lutte contre le VIH/sida
- Au Bangladesh, l'ACDI aide le Comité pour l'avancement rural du Bangladesh (BRAC), principale ONG du pays, à dispenser un enseignement non officiel à 1 300 000 enfants pauvres des régions éloignées (dont 60 à 65 p. 100 de filles) qui ont abandonné l'école traditionnelle ou n'y ont jamais été inscrits, y compris des enfants de groupes ethniques minoritaires et des enfants handicapés. En 2004-2005, le BRAC administrerait 16 000 écoles maternelles et 31 000 écoles primaires.
- Au Vietnam, l'ACDI a continué à s'appuyer sur le succès de la réforme de l'éducation dans laquelle elle avait investi des fonds, en aidant le ministère de l'Éducation et de la Formation à mettre en œuvre un plan national intitulé « L'éducation pour tous » (EPT). Cette initiative prévoyait la préparation de plans à ce chapitre par les autorités enseignantes provinciales dans le cadre du plan national, et le renforcement de la capacité du ministère à coordonner le processus de planification de l'éducation à l'échelle provinciale.
- En 2004-2005, l'ACDI a continué à soutenir la formation des enseignants. En Guyane, les responsables d'un programme de formation des enseignants chargés de l'éducation de base, en place depuis longtemps, ont créé un centre de formation sur place afin de faciliter le télé-enseignement pour les régions reculées mal desservies. Durant la mise en œuvre de ce projet, le nombre d'étudiants passant des examens a augmenté régulièrement, et le taux de réussite aux examens a lui aussi augmenté dans les régions visées par le projet.
- d'augmenter les taux d'inscription et de maintien à l'école, et d'améliorer la qualité de l'éducation de base. La Banque mondiale et la Banque africaine de développement mettent en œuvre des initiatives inspirées de ce modèle.

Outre les succès qu'elle a remporté en atteignant les objectifs de PDS, l'Agence a également obtenu des résultats élogieux, particulièrement dans les secteurs de la santé, du VIH/sida et de l'aide humanitaire, où son rendement dépasse les attentes. Par ailleurs, des progrès importants ont été réalisés en ce qui concerne la protection des enfants et la promotion de l'égalité entre les sexes.

Objectifs et résultats principaux

Renforcer les programmes éducatifs de base

- Lors du Sommet du G8 de Kananaskis (Alberta) en juin 2002, le Canada s'est engagé à doubler les sommes qu'il affecte à l'éducation de base en Afrique, en les portant à 100 millions de dollars par an d'ici 2005. Cet objectif sera atteint à la fin de 2005. Près de 80 p. 100 de ce budget est dépensé au Mozambique, en Tanzanie, au Sénégal et au Mali, principalement dans l'enseignement primaire. Depuis 2002, six millions d'enfants en plus (près de la moitié était des filles) vont désormais à l'école dans les neuf pays²⁶ où le Canada finance le système d'éducation. Cela représente près du quart de la population d'âge scolaire.

Encadré 7 : Éducation de base en Afrique : Des résultats

En 2004-2005, l'ACDI a injecté environ 86 millions de dollars dans l'éducation de base en Afrique. Voici les résultats de plusieurs des initiatives réalisées :

Mozambique : L'aide à l'acquisition de matériel pédagogique a permis de fournir de nouveaux manuels scolaires à chaque enfant inscrit à l'école primaire, soit près de 3,5 millions d'enfants. Parmi les autres résultats : intégration accrue à l'enseignement de l'égalité entre les sexes et du VIH/sida, production de manuels pour enseignants et nouvelles méthodes d'enseignement.

Kenya : Le rapport élève-manuel scolaire dans les écoles primaires est passé de 15:1 en 1999-2000 à 3:1 en 2004-2005. Le taux d'inscription brut des filles est passé de 90 p. 100 à presque 100 p. 100 durant la même période.

Tanzanie : Le taux d'inscription net est passé de 65 p. 100 avant la mise en œuvre du projet à 90,5 p. 100 en 2004, avec une proportion presque égale de garçons et de filles. Près de 10 700 nouvelles salles de classe ont été construites et 9 000 nouveaux enseignants ont été formés. Le rapport élève-manuel est passé de 20:1 à 5:1, et la participation communautaire est très active.

Sénégal : Le taux d'inscription brut est passé de 69,4 p. 100 en 2001 à 79,8 p. 100 en 2004, dépassant légèrement l'objectif du gouvernement (79,4 p. 100). Le taux d'inscription à l'école primaire est passé de 81 p. 100 en 2000 à 90,4 p. 100 en 2004. Malgré ces moyennes nationales, il existe encore d'importants écarts entre les filles et les garçons dans les régions les plus pauvres, et ces écarts se creusent à mesure que le niveau de scolarité augmente.

Mali : On a recruté et formé au total 1 290 enseignants contractuels; le taux d'inscription brut est passé de 67 p. 100 en 2003 à 70,5 p. 100 en 2004; le taux d'inscription des filles est passé de 56,4 p. 100 à 59,9 p. 100 et celui des garçons, de 77,9 p. 100 à 81,3 p. 100.

- En plus de l'aide directe de gouvernement à gouvernement, l'ACDI finance les projets d'éducation mis en œuvre par ses partenaires canadiens. En Sierra Leone, les responsables du Plan de parrainage du Canada ont élaboré un programme de renouveau de l'enseignement, qui appuie l'engagement qu'a pris le gouvernement

²⁶ Mozambique, Tanzanie, Sénégal, Mali, Ouganda, Kenya, Zambie, Malawi et Burkina Faso

Le développement est d'abord et avant tout une question humaine. Ce sont des personnes qui s'occupent des ressources humaines et naturelles, qui mettent sur pied les institutions et les mécanismes et qui alimentent la productivité et les échanges sur lesquels repose le développement. L'éducation, la santé et les autres besoins fondamentaux sont les fondements du progrès humain, et l'investissement dans ces secteurs est le moyen le plus efficace pour un pays d'aider à réduire la pauvreté et de contribuer au développement durable, à condition que cet investissement respecte les principes du développement durable.

En septembre 2000, le ministre de la Coopération internationale a présenté le document intitulé *Les priorités de développement social de l'ACDI : Un cadre d'action*, qui énonce les quatre secteurs d'action prioritaire pour l'ACDI : l'éducation, la santé et la nutrition, le VIH/sida et la protection des enfants. L'objectif des priorités de développement social (PDS) était d'investir stratégiquement dans ces secteurs afin de contribuer de façon plus marquée au bien-être social et économique et d'accélérer les progrès dans l'atteinte des ODM. En 2004-2005, l'ACDI a honoré son engagement de doubler les dépenses consacrées aux PDS entre 2000 et 2005. L'investissement cumulé visé pour la période de cinq ans avait été fixé à 2,8 milliards de dollars; à la fin de 2004-2005, l'ACDI avait dépassé cet objectif et investi plus de 3,2 milliards de dollars.

Introduction

Résultats stratégiques	Meilleure qualité de vie des femmes, des hommes, des filles et des garçons démunis grâce à l'amélioration des services sociaux, à la gestion des répercussions sociales des réformes, aux progrès en matière d'égalité entre les sexes et à l'aide humanitaire.
Priorités/résultats intermédiaires	<ul style="list-style-type: none">• Renforcement de la programmation dans les secteurs de l'éducation de base, du VIH/sida, de la santé et de la protection des enfants.• Soutien et promotion de l'intégration du principe de l'égalité entre les sexes à tous les programmes, politiques et projets de développement.• Prestation d'une aide humanitaire en cas de catastrophe naturelle ou de conflit.
Indicateurs types/résultats immédiats (SD 2004—2006)	<ul style="list-style-type: none">• Rapport net d'inscriptions à l'école primaire.• Proportion d'élèves (garçons et filles) qui commencent la première année et qui atteignent la cinquième année.• Rapport filles-garçons aux niveaux primaire, secondaire et post-secondaire.• Pourcentage de patients (hommes et femmes) atteints d'une maladie transmise sexuellement (MTS) qui reçoivent un diagnostic, un traitement et des conseils appropriés.• Taux de mortalité : nourrissons, enfants de moins de cinq ans, mortalité maternelle.• Incidence du paludisme et de la tuberculose (hommes et femmes).• Connaissances/compétences des femmes et des organisations féminines pour défendre leurs droits et participer à la prise de décisions.• Systèmes de détection précoce en place dans les pays vulnérables.

Objectifs des ODM

- Veiller à ce que d'ici 2015, tous les enfants, filles et garçons, surtout dans le monde, aient les moyens d'achever un cycle complet d'études primaires.
- Éliminer les disparités entre les sexes dans les enseignements primaires et secondaires de préférence d'ici 2005 et à tous les niveaux d'enseignements en 2015 au plus tard.
- Réduire des deux tiers, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité des enfants de moins de cinq ans.
- Réduire de trois quarts, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité maternelle.
- D'ici 2015, avoir stoppé la propagation du VIH/sida et commencé à inverser la tendance actuelle.
- D'ici 2015, avoir maîtrisé le paludisme et d'autres grandes maladies et commencé à inverser la tendance actuelle.

millions de dollars.

Dans le domaine du développement social, les dépenses prévues en 2004-2005 totalisaient 1 190,2 millions de dollars et les décaissements réels ont atteint 1 593,2

2.1.2 Développement social

associés commanditaires.

- En 2004-2005, l'ACDI a terminé les travaux préparatoires concernant le Fonds d'investissement du Canada pour l'Afrique (FICA), créé en avril 2005. Le FICA est une mesure audacieuse et novatrice de promotion des partenariats public-privé en vue d'accroître l'investissement étranger direct en Afrique porteur de croissance économique. À titre d'associé commanditaire de ce fond d'investissement privé sans droit de regard, l'Agence versera une contribution de 100 millions de dollars qui sera égale par d'autres investisseurs également associés commanditaires.
- L'intégration de technologies de l'information et des communications (TIC) dans les PME d'Afrique a également été une priorité de l'ACDI en 2004-2005 dans le cadre de son projet Enablis. En 2004-2005, une contribution de 1,4 million de dollars de l'ACDI a permis l'ouverture du premier bureau régional d'Enablis en Afrique du Sud et l'accréditation de 53 entrepreneurs membres (dont 26 p. 100 sont des femmes) admissibles à des prêts et un soutien technique.

- Des petits producteurs de 15 pays d'Afrique ont renforcé leur compétitivité grâce au Programme d'appui au renforcement des capacités de commerce international au service de l'Afrique (PACCIA), que l'ACDI soutient par l'intermédiaire du FCA. Par exemple, des missions commerciales ont aidé 600 agriculteurs du Ghana à trouver des marchés pour leurs produits en Europe, ce qui a donné lieu à une augmentation de 680 000 dollars des exportations hebdomadaires. En 2004-2005, le PACCIA a également lancé une initiative régionale sur l'égalité des sexes et le commerce, qui consiste à offrir aux femmes entrepreneurs des cours sur les exportations, les services à l'entreprise, l'information commerciale et le maillage.
 - En 2004-2005, l'ACDI a continué à offrir une aide pour favoriser la participation effective aux négociations commerciales. Par exemple, le soutien fourni au Centre africain de politique commerciale a permis de mieux faire comprendre les enjeux commerciaux aux décideurs et aux négociateurs, d'appuyer la définition de positions de négociation communes sur l'« ensemble des résultats » du 31 juillet 2004 de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) pour les pays africains. Dans le Caucase du Sud, l'ACDI a également soutenu le Centre international de politique commerciale et juridique qui a organisé des ateliers et dispensé de l'information générale sur les politiques commerciales, ce qui a incité la Géorgie et l'Arménie à participer à plusieurs conférences de l'OMC et permis d'aider l'Azerbaïdjan à négocier son adhésion à l'OMC.
- Promouvoir un climat économique favorable à la croissance et à l'investissement*
- En Egypte, un « guichet unique » de délivrance de permis et d'inscription des entreprises créé avec le concours de l'ACDI a permis de réduire à deux semaines environ le temps d'attente qui atteignait presque un an. Considéré comme une pratique exemplaire, ce modèle fait maintenant partie de la nouvelle loi sur les PME, et il est mis en application à la grandeur de la province. En Ukraine, l'aide fournie par l'ACDI (4 millions de dollars sur trois ans) a permis d'améliorer le cadre légal pour les sociétés fermées, notamment grâce aux modifications apportées aux lois sur les activités agricoles et bancaires, ainsi qu'à l'adoption d'une nouvelle loi sur les sociétés par actions. Au Burkina Faso, le Centre financier aux entrepreneurs, soutenu par l'ACDI, a participé à l'élaboration d'une stratégie nationale pour le micro-finance.
 - Avec le soutien de l'ACDI, des conseillers industriels canadiens de haut niveau fournissent des conseils à des gens d'affaires par l'intermédiaire du Programme de redressement des entreprises et du Fonds de coopération technique canadienne en Europe centrale et orientale. En 2004-2005, un projet mené par des Canadiens a également permis la prestation des conseils spécialisés afin d'améliorer la gestion de l'aéroport à Oulan Oude, en Sibérie. En Ouzbékistan, des conseils novateurs ont été dispensés sur les accords de gestion axée sur le rendement des services publics qui seront adoptés par une entreprise locale de service de chauffage.

soutien à un réseau d'institutions d'épargne et de crédit, qui compte plus d'un demi-million de membres, principalement des femmes, a tiré profit de prêts totalisant 142 millions de dollars pour la durée du projet. Aux Philippines, le soutien de l'ACDI à la Confédération nationale des coopératives a permis à 43 coopératives d'offrir un meilleur service à leurs quelque 243 696 membres, dont la moitié sont des femmes. Environ 23 000 prêts à l'entreprise abordables ont été consentis, amenant la création d'emplois dans la collectivité, tandis que le volet d'assurance coopérative a amélioré les avantages dont bénéficiaient les membres.

- Fidèle à sa promesse d'appuyer de nouvelles approches pour faciliter les investissements, l'ACDI a approuvé des fonds pour la création d'un Centre d'investissement pour les entreprises locales au Bangladesh en 2004-2005 et évalué la faisabilité de l'implantation d'un centre du même genre au Sénégal. L'objectif est de permettre aux PME d'avoir accès aux capitaux et aux connaissances, techniques et pratiques novatrices qui leur permettront d'augmenter et d'améliorer leur production de biens et services destinés au remplacement des importations et à l'exportation.

Encadré 6 : Coopération régionale : promouvoir le développement du secteur privé en Afrique de l'Ouest

Le soutien apporté par l'ACDI au projet Bourse régionale des valeurs mobilières représentait un investissement de 3 millions de dollars sur six ans qui a pris fin en 2004-2005. Dans le cadre de ce projet, on a créé la plate-forme de mise en œuvre du Programme de développement du marché financier de l'Afrique de l'Ouest, une initiative multidonateurs de 408 millions de dollars américains à laquelle l'ACDI continue de participer (3,1 millions de dollars entre 2005-2006 et 2008-2009).

Dans le cadre du premier projet, on a renforcé les institutions régionales et amélioré leur transparence. Le cadre d'investissement plus favorable créé grâce aux premières activités du soutien de l'ACDI a permis d'améliorer la confiance dans les marchés financiers et les institutions de l'Afrique de l'Ouest. Le nouveau programme contribuera au renforcement continu des organes locaux de règlementation et de gouvernance, dont la bourse régionale, les entreprises de gestion et d'intermédiation, l'Union économique et monétaire ouest-africaine, la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest et le Conseil régional de l'épargne publique et des marchés financiers.

Renforcement des capacités pour faire en sorte que les échanges commerciaux profitent aux pauvres

- En 2004-2005, l'Agence a continué à aider les pays pauvres à renforcer leurs capacités afin de soutenir la concurrence sur les marchés internationaux. L'ACDI a versé 750 000 dollars à l'Organisation des États américains (OEA) dont le programme d'aide aux petites économies des Caraïbes a permis de mettre sur pied des bases de données juridiques et commerciales, des cadres de facilitation des investissements, de préparer des études sur les répercussions, des ateliers sur les grands enjeux économiques et un relevé des obstacles juridiques au commerce. Le programme a également créé des centres de consultation dans 11 pays.

- L'ACDI a également continué à offrir une aide directe aux pays au titre du micro-crédit et des micro-entreprises, particulièrement pour les femmes. Au Sénégal, le nombre de ménages qui vendent leurs récoltes, et a donné lieu à un total de 424 projets d'aménagement d'infrastructure.
 - L'ACDI a majoré son aide de base annuelle de 17,37 millions de dollars au Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI) en versant une somme additionnelle de 13,33 millions de dollars, provenant du Fonds canadien pour l'Afrique, afin de soutenir la recherche, l'élaboration et la diffusion de technologies de production et de transformation pour la recherche agricole adaptée aux besoins de l'Afrique. La recherche réalisée par le GCRAI permet d'améliorer la nutrition et les revenus au niveau local, particulièrement des familles des zones rurales. De plus, 30 millions de dollars du Fonds canadien pour l'Afrique (FAC) ont été engagés au titre du nouveau centre d'excellence des sciences biologiques pour l'agriculture établi à Nairobi, au Kenya, afin de donner suite au Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD).
- Soutien au développement du secteur privé qui contribue à une croissance économique favorable aux pauvres*
- En Egypte, le Projet de développement de petites et moyennes entreprises en Haute-Egypte, qui a pris fin en mars 2004, a contribué à la création de 2 000 entreprises et 8 000 emplois. Misanant sur ce succès, un nouveau projet lancé en juillet 2004 apportera un soutien aux fournisseurs de services de création d'entreprises nouveaux et existants et aux institutions locales s'y rattachant, afin de renforcer le secteur des PME dans ce pays.
 - En Russie, la contribution de l'ACDI au titre de la création de PME visait à diversifier l'économie en délaissant le pétrole et les minéraux au profit de la mise en valeur d'autres ressources naturelles. Sur une période de cinq ans, qui s'est terminée en 2004, plus de 500 personnes ont reçu une formation en production et commercialisation des produits de la forêt, ce qui a donné lieu à la création de 25 entreprises dans le district de Nanai, dont la majeure partie de la population est autochtone, dans la région de Khabarovsk, à l'extrémité est de la Russie.
 - En 2004-2005, l'ACDI a soutenu ses partenaires multilatéraux qui consentent des prêts aux petites entreprises. Au Bangladesh, le Programme de développement des entreprises en Asie du Sud géré par la Société financière internationale de la Banque mondiale a dispensé une formation à 1 600 banquiers pour les aider à déterminer, élaborer et mettre en place des mesures de financement destinées aux PME. Les prêts dans ce secteur ont augmenté de 150 millions de dollars US au cours de la dernière année, et plus de 800 employés professionnels ont reçu une formation axée sur les activités.
 - L'ACDI a également continué à offrir une aide directe aux pays au titre du micro-crédit et des micro-entreprises, particulièrement pour les femmes. Au Sénégal, le

- En 2004–2005, l'ACDI a continué de financer d'importants projets dans ce secteur, tels que l'Initiative du bassin du Nil et l'Initiative Développement de variétés de maïs à haute teneur protéique en Afrique de l'Est. Au Ghana, plus de la moitié de l'investissement de 38 millions de dollars de l'ACDI en 2004–2005 était destinée à l'agriculture et à la sécurité alimentaire, principalement pour la mise en œuvre de la Politique de développement du secteur de l'alimentation et de l'agriculture. Celle-ci a d'ores et déjà contribué à accroître la disponibilité des aliments sur le marché grâce à l'accroissement des terres cultivées irriguées ainsi qu'à l'accès au travail du sol mécanisé et à la transformation agroalimentaire à petite échelle.
- Le soutien au titre de la gestion des ressources naturelles et de l'agriculture durable a donné d'importants résultats au Mozambique, où l'aide à l'aménagement hydraulique rural et à l'agrosylviculture ont permis d'améliorer l'accès à l'eau potable de 123 collectivités et d'étendre l'utilisation des techniques d'agrosylviculture aux agriculteurs. De plus, avec d'autres donateurs, l'ACDI appuie le Programme national de développement de l'agriculture du Mozambique. En 2004–2005, la production a augmenté de 9 p. 100, 150 000 familles ont bénéficié des services de vulgarisation, 1 195 hectares de systèmes d'irrigation ont été remis en état et un nombre plus élevé de demandes de titres fonciers ont été présentées. La plupart ont reçu une réponse favorable.

- Fidèle à sa promesse de réduire la vulnérabilité de l'Éthiopie face à la famine, l'ACDI a lancé deux nouveaux programmes dans ce pays en 2004–2005, à savoir le projet Récupération durable de l'eau et renforcement des institutions à Amhara de 17,5 millions de dollars et le projet Amélioration de la productivité et de l'accès aux marchés des agriculteurs éthiopiens doté d'une enveloppe de 19,9 millions de dollars. En tant que membre actif de la Nouvelle coalition pour la sécurité alimentaire mise sur pied par le gouvernement éthiopien, l'Agence s'est également employée avec l'aide de ses partenaires à mettre en application les initiatives existantes dans des programmes multidonateurs intégrés qui permettront de réaliser des économies d'échelle. L'ACDI a également lutté contre le problème de la sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest, où une invasion de sauterelles a amoindri les perspectives de production agricole en 2004–2005. En réponse à cette crise, l'ACDI a versé 6,5 millions de dollars à l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture afin de soutenir les programmes de mesures correctives au Mali, au Niger et au Sénégal.

- Au Vietnam, un projet d'amélioration des moyens de subsistance appuyé par l'ACDI dans la province de Thanh Hoa a permis de réduire de 10 p. 100 le nombre de ménages démunis, d'accroître de 37 p. 100 le revenu moyen des

essentielle à la réduction de la pauvreté, les programmes d'aide du Canada sont axés sur les investissements visant à stimuler cette croissance et à améliorer les conditions de vie.

La mise en place d'un secteur privé dynamique et axé sur la croissance dans lequel tous les membres de la société trouvent leur compte est essentielle à l'atteinte des ODM. En 2004-2005, l'ACDI a continué d'orienter ses efforts dans ce domaine sur sa politique publiée en 2003, *Multiplier les possibilités grâce au développement du secteur privé*. Ils sont également demeurés conformes aux orientations énoncées dans le rapport *Libérer l'entrepreneuriat : Mettre le monde des affaires au service des pauvres* publié en 2004 par la Commission du développement du secteur privé de L'ONU, co-présidée par le premier ministre Paul Martin et l'ancien premier ministre du Mexique, Ernesto Zedillo. Avec le soutien et les efforts de mobilisation canadiens, les partenaires multilatéraux du Canada et les autres donateurs, ainsi que les partenaires des pays en développement, s'emploient à intégrer le développement du secteur privé dans les politiques et les stratégies institutionnelles. L'ACDI a également maintenu son leadership au chapitre du soutien au micro-crédit, du renforcement des institutions locales et du ciblage des femmes qui dirigent des micro-entreprises.

Dans les pays en développement, où une vaste proportion de la population pauvre habite les régions rurales, le développement du secteur privé passe souvent par l'agriculture. En 2004-2005, la politique intitulée *L'agriculture au service du développement rural durable*, publiée en 2003, a continué à orienter l'appui apporté par l'ACDI à l'agriculture. Les priorités de l'Agence ayant fait l'objet d'un rééquilibrage, l'ACDI n'a pas atteint en 2004-2005 l'objectif de dépense initial de 225 millions de dollars prévu dans la politique de 2003. Toutefois, pendant l'exercice, les investissements dans l'agriculture sont demeurés en hausse et appréciables, atteignant 178 millions de dollars. L'ACDI demeure résolue à mettre en œuvre une programmation dans ce domaine. Des secteurs d'activités prioritaires (par exemple le développement du secteur privé, la santé, y compris la sécurité alimentaire, et la viabilité de l'environnement) ont été mis en évidence dans l'examen de la politique internationale, réalisée en 2004-2005, et l'EPI qui en a résulté, secteurs où les investissements dans l'agriculture et le développement rural demeureront notables.

Enfin, en 2004-2005, outre son soutien au développement du secteur privé et de l'agriculture, l'ACDI a également privilégié de façon soutenue les initiatives visant à créer un climat propice à la croissance économique et à l'accroissement des occasions pour les démunis grâce à l'amélioration des lois, des politiques et des conditions économiques en général. Les efforts de l'Agence dans ce domaine comprennent aussi des initiatives visant à renforcer les capacités des gouvernements et des entrepreneurs des pays en développement à participer efficacement au commerce international et à l'investissement.

Section II : Rendement de l'ACDI

2.1 Résultats stratégiques : Obtenir des résultats

Chacune des sections suivantes – une par résultat stratégique ou résultat de développement énuméré dans la fiche de rendement qui figure à la section I – commence par un tableau (ou un modèle logique) récapitulant les priorités ou les résultats intermédiaires pour chaque domaine, et comprend des exemples d'indicateurs ou de résultats immédiats. De plus, chaque section fait état des dépenses prévues et des décaissements réels pour 2004–2005 et présente un aperçu des résultats obtenus.

2.1.1 Bien-être économique

Dans le domaine du bien-être économique, les dépenses prévues pour 2004–2005 totalisaient 734,4 millions de dollars et les décaissements réels ont atteint 804 millions de dollars.

Cibles des ODM :
Entre 1990 et 2015, réduire de moitié la proportion de la population dont le revenu est inférieur à un dollar par jour, ainsi que la proportion de la population qui souffre de la faim.

Résultat stratégique	Priorités/résultats intermédiaires	Indicateurs /résultats immédiats (SD 2004–2006)
<p>Croissance économique</p> <p>équitable et</p> <p>amélioration des conditions de vie</p> <p>des femmes, des hommes, des garçons et des garçons démunis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Accroissement des investissements dans les secteurs de l'agriculture et du développement rural. • Soutien au développement du secteur privé qui contribue à une croissance économique favorable aux pauvres et à une amélioration durable des conditions de vie des femmes, des hommes, des filles et des garçons démunis. • Renforcement des capacités pour faire en sorte que les échanges commerciaux bénéficient aux femmes, aux hommes, aux filles et aux garçons démunis. • Promouvoir un climat favorable à la croissance économique et à l'investissement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proportion de la population gagnant moins de un dollar par jour. • Ratio de la pauvreté (incidence et gravité de la pauvreté). • Écarts de revenu entre les hommes et les femmes. • Volumes des échanges, accès aux marchés pour les pays en développement. • Grands indicateurs du rendement économique (c.-à-d., croissance économique, chômage et croissance de l'activité du secteur privé). • Indicateurs de politiques monétaires saines (p. ex., taux d'inflation, taux d'intérêts réels).

Introduction

La réduction de la pauvreté est la pierre angulaire du programme de coopération pour le développement de l'ACDI. Parce que la croissance économique est une condition

deux exercices ont été utiles, ils ont fait ressortir certains problèmes. La mise en application des résultats de l'examen des dépenses et, plus particulièrement, des nouvelles orientations définies dans l'EPI, aura d'importantes répercussions sur l'Agence au cours des années à venir.

On trouve plus de détails sur les leçons, les risques et les défis à la section 2, après le bilan détaillé sur le rendement de l'ACDI pour 2004–2005.

- **Mettre en application les résultats des initiatives pangouvernementales :** En 2004–2005, l'Agence a participé à deux initiatives pangouvernementales majeures, soit l'examen de la politique internationale et l'examen des dépenses. Même si les rôles et les responsabilités dans ce domaine.
- **Mettre en application les approches-programmes et les modalités de financement commun :** L'application des approches-programmes (p. ex., le financement commun et le soutien budgétaire direct) et l'harmonisation de ses pratiques d'aide avec celles d'autres donateurs ont continué de poser des problèmes pour l'ACDI et ont fait ressortir la nécessité, entre autres, d'accroître les compétences et la formation, d'intensifier la présence sur le terrain, d'améliorer la gestion des risques, de simplifier les procédures administratives et de renforcer les capacités des partenaires. L'Agence s'attaque à ces problèmes, et continuera d'y accorder son attention.
- **Réagir aux crises humanitaires et à d'autres situations d'urgence :** Les demandes associées aux crises humanitaires et aux autres situations d'urgence en 2004–2005, plus particulièrement le tsunami, ont exercé beaucoup de pressions sur le personnel de l'ACDI et ont, dans certains cas, retardé certaines activités de programme. La nécessité pour l'Agence de réagir aux situations de crise, combinée aux défis particuliers que pose une présence dans des États fragiles ou en détresse touchés par un conflit, a encore fait ressortir l'importance d'exercer une solide gestion des risques en étroite collaboration entre les donateurs à cet égard.
- **Modifier les approches relatives à la planification, à la mesure et aux rapports sur le rendement :** Sur ce plan, compte tenu des exigences nouvelles et croissantes en matière de responsabilités et des nouvelles politiques pangouvernementales comme la SRRG et l'AAP, l'Agence doit concevoir de nouveaux outils et de nouveaux cadres aux fins de la planification, de la mesure du rendement et de l'affectation des ressources. Il s'agit d'une tâche complexe qui nécessitera une réorientation majeure des approches existantes.
- **Mettre en application les résultats des initiatives pangouvernementales :** En 2004–2005, l'Agence a participé à deux initiatives pangouvernementales majeures, soit l'examen de la politique internationale et l'examen des dépenses. Même si les rôles et les responsabilités dans ce domaine.

1.7.2 Risques, défis et orientations à venir

pour lequel l'ACDI juge que les attentes n'ont été que partiellement satisfaites. Au cours de l'exercice, l'ACDI a créé une nouvelle direction générale vouée à la gestion du rendement et des connaissances. En même temps, elle a admis qu'il reste du travail à faire pour améliorer la cohérence et la concentration des activités et pour clarifier les rôles et les responsabilités dans ce domaine.

Au cours de l'exercice, l'ACDI a maintenu son engagement à l'égard de la prise en charge locale²³, des initiatives visant à garantir un bon équilibre entre les programmes directs et les programmes réactifs, et des activités axées sur le renforcement de la collaboration avec ses partenaires et le renforcement des capacités de ces derniers. Dans ce dernier cas, il s'est agi d'accorder un financement aux partenaires afin qu'ils participent à des activités de renforcement des capacités et d'engagement du public, de faciliter le partage des connaissances et les échanges sur les politiques afin d'accroître l'efficacité de l'aide, et d'organiser, en novembre 2004, le troisième événement de l'ACDI, dans le cadre des Journées de la coopération internationale, accueilli par la ministre de la Coopération internationale, à l'intention de tous les partenaires de l'Agence.

Moderniser les processus de gestion

Enfin, l'ACDI a également progressé pour ce qui est de moderniser ses processus de gestion interne. En 2004-2005, comme l'Agence avait besoin de nouvelles compétences pour mettre en œuvre les nouvelles approches-programmes, elle a pris d'autres mesures pour renforcer la gestion de ses ressources humaines²⁴ en visant entre autres une meilleure gouvernance, de meilleures occasions de formation et d'apprentissage, et un meilleur milieu de travail. En ce qui a trait à la planification stratégique et à l'affectation des ressources, l'Agence a procédé à l'élaboration de son deuxième plan de travail chiffré, et a apporté des améliorations en se fondant sur l'expérience vécue en 2003-2004. L'établissement, par l'ACDI, d'une approche plus rigoureuse pour simplifier et gérer son budget de fonctionnement a par ailleurs aidé celle-ci à réaffecter ses ressources, des priorités moins élevées aux priorités plus élevées. L'Agence a fait des progrès sur le plan de la gestion de l'information²⁵, par exemple en élaborant une ébauche de plan d'action pour renforcer les capacités, en mettant en place un service d'affaires électroniques, et en concevant de nouveaux outils de communication.

Même si l'Agence a enregistré d'importantes réalisations en 2004-2005, elle a été confrontée à certains problèmes au niveau de la gestion des connaissances, un domaine

²³ En 2003-2004, les attentes de l'ACDI à l'égard de la prise en charge locale ont été dépassées, surtout en raison du travail de l'ACDI en Afrique, où on a fait une utilisation accrue de l'aide-programme à l'appui des stratégies de réduction de la pauvreté. Cette année, bien que l'ACDI maintienne son engagement à l'égard de la prise en charge locale, elle a tenu compte d'un rapport de l'OCDE paru en 2005, lequel laisse entendre que bien que la prise en charge locale prenne de l'ampleur, au niveau mondial (et non seulement par rapport à l'ACDI), il reste beaucoup à faire pour ce qui est d'élaborer de saines stratégies de développement nationales dans les pays partenaires.

²⁴ En 2003-2004, l'ACDI a jugé que « les attentes n'avaient été que partiellement satisfaites » en matière de gestion des ressources humaines. En 2004-2005, elle a fait beaucoup d'efforts pour améliorer son rendement à cet égard, en mettant en œuvre un plan de projet pluriannuel visant à moderniser systématiquement ses pratiques et ses systèmes de gestion des ressources humaines.

²⁵ En 2003-2004, l'ACDI a estimé que « les attentes n'avaient été que partiellement satisfaites » en matière de gestion de l'information. Elle a cité, entre autres facteurs, les résultats d'une évaluation qui a permis de désigner plusieurs secteurs à améliorer (p. ex., en matière de finances, de promotion des affaires, de gouvernance et de gestion de l'information). En 2004-2005, l'Agence a fait des progrès dans plusieurs de ces secteurs et a préparé l'ébauche de son plan d'action en GI à la lumière des résultats de l'évaluation antérieure.

Garantir une plus grande concentration géographique

En 2004-2005, l'ACDI a satisfait ses attentes pour ce qui est d'accroître la concentration géographique du programme d'aide du Canada. Elle l'a fait notamment en intensifiant les programmes d'aide dans les neuf pays de concentration désignés en 2002²⁰; en affranchissant sept²¹ pays d'Europe centrale et de l'Est dès leur accession à l'UE; et en participant à l'examen de la politique internationale afin de désigner 25 pays partenaires du développement auxquels l'ACDI consacrerait les deux tiers de son budget d'aide bilatérale d'ici 2010.

Par ailleurs, en 2004-2005, l'ACDI a continué de cibler davantage l'Afrique. On a observé une deuxième hausse annuelle de 8 p. 100 du budget de l'aide. La Direction générale de l'Afrique et du Moyen-Orient a en effet reçu 103 millions de dollars la première année, et plus de 164 millions en 2004-2005. Cette hausse a été allouée aux six pays de concentration désignés en Afrique, dans les secteurs essentiels de l'éducation, de la gouvernance, de la santé et de l'agriculture. Dans le Budget de 2005, le gouvernement s'est engagé à doubler son aide à l'Afrique entre 2003-2004 et 2008-2009.

Renforcer les stratégies à l'appui de l'efficacité de l'aide

En 2004-2005, l'ACDI a continué de mettre en oeuvre une diversité de stratégies visant à accroître l'efficacité de l'aide. Dans le cadre de l'examen de la politique internationale, l'ACDI a défendu une solide approche **pangouvernementale** pour garantir la cohérence des politiques à l'appui de la réduction de la pauvreté dans le monde. Avec l'apport de nouvelles ressources, plus particulièrement pour l'Afrique, l'ACDI a fait des progrès remarquables pour ce qui est d'appliquer les **nouvelles approches de programmation et modalités de financement**. À la Direction générale de l'Afrique, 45 p. 100 de la programmation est exécutée par le biais d'initiatives faisant appel à des approches-programmes²². En 2004-2005, l'ACDI a également fait des progrès marqués pour ce qui est d'**harmoniser** ses méthodes de programmation et d'administration de l'aide avec celles d'autres donateurs, et d'aligner ses priorités sur celles des partenaires dans les pays en développement. Conformément à la Déclaration de Rome sur l'harmonisation et l'alignement, l'Agence a rendu public son *Plan d'action pour la promotion de l'harmonisation* en septembre 2004.

²⁰ Bangladesh, Bolivie, Éthiopie, Ghana, Honduras, Mali, Mozambique, Sénégal et Tanzanie.
²¹ République tchèque, Estonie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Pologne et Slovaquie. Le programme d'aide du Canada a pris fin dans ces pays, à l'exception du programme d'aide publique au développement en Europe centrale (APDEC), qui vise à aider ces pays, et la Slovaquie, à développer leurs propres capacités comme pays donateurs.
²² Renvoie à 45 p. 100 des décaissements à la Direction générale de l'Afrique, en excluant le Fonds canadien pour l'Afrique, le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord et la Francophonie.

développement rural durable. Dans l'ensemble, les investissements dans l'agriculture ont

continué de croître en 2004-2005, pour atteindre le montant considérable de 178 millions

de dollars. Parallèlement, reflétant un rééquilibrage des priorités à l'Agence, les

investissements n'ont pas atteint l'objectif de 225 millions de dollars qui avait été prévu

pour l'exercice. Pour les années à venir, l'ACDI veillera à continuer d'appuyer les

programmes en agriculture et en développement rural, en tenant compte du nouveau

cadre de gestion du programme d'aide du Canada, et en se fondant sur l'examen de la

politique internationale et sur l'EPI.

Promouvoir les thèmes prioritaires transversaux

En 2004-2005, l'ACDI a fait des progrès remarquables dans la promotion des principaux

thèmes transversaux. Mentionnons entre autres l'achèvement d'un cadre novateur de

mesure du rendement pour la politique de l'Agence sur l'égalité entre les sexes, dont on

vante les mérites au Canada et ailleurs dans le monde. Cette initiative appuie les efforts

constants pour que les enjeux de l'égalité entre les sexes soient intégrés dans l'ensemble

des politiques et des programmes de l'ACDI.

En ce qui a trait à la viabilité de l'environnement¹⁹, l'Agence a également réalisé des

progrès importants. Elle a procédé à la révision de sa politique environnementale en

matière de développement durable. Elle a mis en place des mesures importantes pour

se conformer davantage aux exigences de la Loi canadienne sur l'évaluation

environnementale (LCBE) et à la Directive du Cabinet sur l'évaluation environnementale

des projets de politiques, de plans et de programmes.

Fournir une aide humanitaire et répondre aux situations de crise

En 2004-2005, l'Agence a répondu de manière efficace aux pires situations de crise

humanitaire dans le monde, notamment le tsunami qui a frappé l'océan Indien en

décembre 2004 — et a même dépassé les attentes. Au cours de l'année, l'ACDI a

décaissé près de 50 p. 100 de plus que prévu pour l'aide humanitaire : 216 millions de

dollars sous forme d'aide humanitaire non alimentaire, et un montant additionnel de

100 millions sous forme d'aide alimentaire. Les besoins pour venir en aide aux victimes

du tsunami ont totalisé à eux seuls 110 millions de dollars. Grâce à l'aide canadienne, y

compris la contribution de l'ACDI, plus de deux millions de personnes ont obtenu de

l'aide. En 2004-2005, l'Agence a également fourni une aide humanitaire et autre à des

pays touchés par des conflits, dont Haïti, l'Iraq, l'Afghanistan et le Soudan.

¹⁹ En 2003-2004, l'ACDI a jugé que les « attentes n'étaient que partiellement satisfaites » en ce qui a trait à

ses initiatives en matière de viabilité de l'environnement, en raison surtout du fait que les plans visant à

actualiser sa politique environnementale en matière de développement durable n'avaient pas été menés à

termes et qu'il existait des faiblesses au niveau de l'application des évaluations environnementales

stratégiques (EES). En 2004-2005, l'ACDI a fait des progrès sur ce plan, surtout à l'égard des EES.

Section I: Vue d'ensemble

canadienne et leur harmonisation avec des priorités, des valeurs et des objectifs communs.

Se concentrer sur certains secteurs et certaines régions

Conformément à son engagement à concentrer l'aide dans certains secteurs clés, l'ACDI a respecté son engagement quinquennal défini en 2000, à savoir concentrer les investissements dans les **Priorités de développement social** (PDS) que sont l'éducation de base, la lutte contre le VIH/sida, la protection des enfants, ainsi que la santé et la nutrition. Dès 2004-2005, l'ACDI avait investi 3,2 milliards de dollars dans les PDS, surpassant ainsi l'objectif initial cumulé de 2,8 milliards de dollars. L'ACDI est également sur la bonne voie pour ce qui est d'atteindre d'importantes cibles connexes, plus particulièrement l'engagement pris au Sommet du G8 à Kananaskis, soit consacrer 100 millions de dollars par année à l'éducation de base en Afrique d'ici 2005.¹⁸

Au cours de l'exercice, l'ACDI a fait des progrès dans d'autres domaines. Elle a continué d'appuyer le **développement du secteur privé** (DSP) et de maintenir une programmation conforme à sa stratégie de 2003 intitulée *Multiplier les possibilités grâce au développement du secteur privé*. Dans le domaine de la **protection des enfants**, l'ACDI est demeurée un chef de file pour ce qui est de favoriser la participation des enfants dans les programmes d'aide et la recherche. On a observé des progrès constants en matière de **gouvernance**, surtout dans les domaines de la réforme de la justice et de la fonction publique, des droits de la personne, de la prévention des conflits et de la consolidation de la paix. Autre réalisation importante en 2004-2005 : la création du Corps canadien, lequel a effectué sa première mission officielle en décembre 2004 pour surveiller les élections en Ukraine.

Le rendement dans les deux secteurs que sont la **santé et la lutte contre le VIH/sida**, où des initiatives ont été menées pour renforcer la programmation, a dépassé les attentes en 2004-2005. Dans ces secteurs, l'ACDI a largement investi dans des initiatives majeures comme l'initiative « 3 millions d'ici 2005 » de l'Organisation mondiale de la santé, le Dispositif mondial de financement des médicaments antituberculeux et l'Initiative sur les micronutriments, qui ont toutes donné d'importants résultats. L'ACDI a également fourni un financement spécial de fin d'année de 342 millions de dollars à l'appui du FMLSTP, de l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination et de l'Initiative mondiale pour l'éradication de la poliomyélite.

En 2004-2005, l'ACDI a continué d'investir largement dans le secteur de l'**agriculture**, bien que les attentes initiales à ce chapitre n'aient pas été satisfaites. L'Agence a continué de mettre en œuvre sa politique de 2003 intitulée *L'agriculture au service du*

¹⁸ En 2004-2005, on a estimé que l'ACDI avait « dépassé les attentes » en ce qui concerne l'éducation de base. Cette notation était largement fondée sur la hausse de la proportion du financement accordé à l'éducation de base, sur l'intégration des nouvelles approches-programmes, sur les investissements dans les plans nationaux pour le secteur de l'éducation, et sur le soutien au partenariat mondial lié à l'initiative accélérée de l'Éducation pour tous. En 2004-2005, les investissements de l'ACDI dans l'éducation ont été conformes aux engagements relatifs aux PDS et au G8. Cependant, il est trop tôt pour définir des résultats précis. C'est pourquoi une marque satisfaisante est proposée cette année.

1.7 Points saillants du rendement

Encadré 5 : RPP 2004-2005 — Orientations pour l'ACDI

Dans son RPP 2004-2005, l'ACDI a présenté les orientations qu'elle poursuivra au cours des trois prochaines années :

- achever le processus d'examen de la politique internationale;
- accroître la concentration géographique et sectorielle des investissements;
- mettre l'accent sur l'Afrique;
- accroître les investissements pour l'agriculture et le développement du secteur privé;
- adopter une approche pangouvernementale intégrée face au développement;
- renforcer le soutien au multiculturalisme;
- promouvoir la prévention des conflits, la réconciliation après conflit, la consolidation de la paix et la sécurité;
- continuer d'améliorer les processus de gestion.

En 2004-2005, l'ACDI a affiché un solide rendement. Elle a progressé en ce qui a trait aux nouvelles orientations et aux engagements qu'elle avait définis dans son RPP 2004-2005 (voir l'encadré 5). Dans la plupart des secteurs, l'ACDI juge qu'elle a satisfait ou dépassé les attentes.¹⁷

La section suivante présente les points saillants du rendement de l'ACDI pour la période visée. Elle est répartie par thème et présente les principaux aspects du rendement de l'Agence pour l'exercice, y compris pour la fiche de rendement. Cet aperçu n'est pas exhaustif. On trouve plus d'information sur le rendement de l'ACDI à la Section 2 du rapport.

1.7.1 Points saillants du rendement de l'ACDI

Participer à l'examen de la politique internationale de 2004-2005

Réalisation importante pour l'ACDI en 2004-2005 : sa participation à l'examen de la politique internationale, un processus qui a débouché sur la publication, en avril 2005, de l'EPI par le gouvernement du Canada. En tant que participant majeur à ce vaste examen interministériel du cadre de la politique internationale du Canada, l'ACDI a travaillé avec du personnel lié au commerce, à la diplomatie et à la défense et avec de nombreux autres ministères afin de garantir l'intégration de tous les aspects de la politique étrangère

¹⁷ Si l'on compare la fiche de rendement de 2004-2005 à celle de 2003-2004, on constate que le rendement de l'ACDI s'est amélioré dans cinq secteurs (« attentes dépassées » pour la santé/nutrition et l'assistance humanitaire; « attentes pleinement satisfaites » pour la viabilité de l'environnement, la gestion des ressources humaines et la gestion de l'information); rendement demeuré constant dans un secteur (la programmation sur le VIH/sida continue de « dépasser les attentes »; rendement normalisé ou diminué dans quatre secteurs (« attentes pleinement satisfaites » pour la programmation sur l'éducation et le soutien à la prise en charge locale; « attentes partiellement satisfaites » pour l'agriculture et la gestion des connaissances). Chaque fiche reflète le rendement par rapport aux engagements dans un RPP distinct; généralement, il est raisonnable de comparer la notation compte tenu de la nature permanente des activités de l'ACDI dans les secteurs visés.

FICHE DE RENDEMENT DE L'ACDI : RENDEMENT EN FONCTION DES PRIORITÉS DU RPP 2004-2005				
Participation active des Canadiens				
Attentes dépassées	Attentes pleinement satisfaites	✓	• Une meilleure perception de la valeur, de l'efficacité et de l'efficacité des programmes d'APD et d'AP.	
			• Une collaboration stratégique entre l'ACDI et ses partenaires pour mobiliser le public canadien en faveur du développement international, en particulier les jeunes.	
			Renforcement institutionnel des partenaires de l'ACDI	
Attentes partiellement satisfaites	✓	✓	• Renforcement de la capacité et de l'efficacité des institutions partenaires de l'ACDI.	
			Résultats de gestion	
			Planification stratégique et affectation des ressources (Alignement stratégique des priorités de planification, d'établissements de rapports et d'affectation des ressources.)	
			Gestion des ressources humaines (Dotation en ressources, perfectionnement et formation, maintien en poste d'une main-d'œuvre représentative qualifiée et présence sur le terrain renforcée, au besoin.)	
			Gestion des connaissances (Veiller à ce que le personnel de l'ACDI ait facilement accès à l'expertise et aux connaissances dont il a besoin pour continuer à améliorer les programmes et les politiques de l'Agence.)	
			Gestion de l'information / technologie de l'information (Les approches et systèmes de gestion de l'information/technologie de l'information aident l'ACDI à réaliser ses priorités, assurent une interaction efficace avec les partenaires et permettent de satisfaire les besoins en information du public.)	
			Gestion, processus, approches et activités de soutien (Renforcement de l'approche de gestion et mise en place de processus opérationnels transparents et efficaces pour appuyer la conservation de l'environnement et les objectifs de l'aide au développement international.)	
			✓	✓

FICHE DE RENDEMENT DE L'ACDI : RENDEMENT EN FONCTION DES PRIORITÉS DU RPP 2004-2005	Attentes dépassées	✓	Renforcement de la capacité de résoudre des problèmes environnementaux (tels que la désertification, les changements climatiques, l'eau et l'assainissement) par des moyens tenant compte des priorités et des intérêts des femmes, des hommes, des filles et des garçons.
			Résultats porteurs
	Attentes pleinement satisfaites	Orientation appropriée de la programmation	
		• Etablissement d'un juste équilibre entre les programmes directs et les programmes réactifs.	
		• Mise en place de partenariats reposant sur le consensus et la coopération entre l'ACDI et ses partenaires.	
		• Mise à l'essai de nouvelles approches de programmation et modalités de financement (c.-à-d. des approches-programmes).	
		• Réalisation de programmes axés sur les politiques et cohérence accrue entre les politiques de l'ACDI et celles de ses partenaires.	
		• Facilitation de la prise en charge locale.	
		• Délitement accru de l'aide canadienne.	
		Concentration sectorielle et thématique appropriée	
✓	• Attention accrue accordée à l'éducation de base, au VIH/sida, à la protection des enfants ainsi qu'à la santé et à la nutrition.		
	• Attention accrue accordée aux priorités de développement économique, notamment au développement rural et à l'agriculture ainsi qu'au développement du secteur privé.		
Concentration géographique appropriée			
✓	• Présence accrue de l'ACDI dans un petit nombre de pays et d'institutions.		
	• Reclassement des pays ayant fait leurs preuves.		

FICHE DE RENDEMENT DE L'ACDI : RENDEMENT EN FONCTION DES PRIORITÉS DU RPP 2004-2005 Attentes dépassées Attentes pleinement satisfaites Attentes partiellement satisfaites				<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des capacités pour faire en sorte que les échanges commerciaux bénéficient aux femmes, aux hommes, aux filles et aux garçons démunis. • Promotion d'un climat favorable à la croissance économique et à l'investissement. 	✓	✓
				<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de la programmation pour le VIH/sida. 	✓	
				<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de la programmation pour la santé et la nutrition. 	✓	
				<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de la programmation pour la protection des enfants. 	✓	
				<ul style="list-style-type: none"> • Soutien et promotion de l'intégration du principe de l'égalité entre les sexes à tous les programmes, politiques et projets de développement. 	✓	
				<ul style="list-style-type: none"> • Fourniture d'une aide humanitaire en cas de catastrophe naturelle et/ou de conflit. 	✓	
	Gouvernance					
				<ul style="list-style-type: none"> • Promotion de la réforme du secteur public et de l'utilisation de systèmes fondés sur des règles en vue de régir les affaires économiques, politiques, environnementales et sociales. • Mise sur pied d'institutions démocratiques et de mécanismes qui représentent et mobilisent tous les membres de la société. • Amélioration de la promotion et de la protection des droits de la personne par les institutions, les gouvernements et les organisations de la société civile. • Attention accrue accordée à la prévention des conflits, à la réconciliation après un conflit, à la consolidation de la paix et à la sécurité. 	✓	✓
	Viabilité de l'environnement					
				<ul style="list-style-type: none"> • Soutien et promotion de l'intégration des considérations environnementales aux politiques, aux programmes et aux projets des pays bénéficiaires pour appuyer la réalisation des ODM. 	✓	

Tableau 4 : Dépenses selon les objectifs stratégiques *

	Type	Prévues	Réelles
Résultats stratégiques		Millions \$	% du total
Bien-être économique	Continu	734,4	29,0 %
Développement social	Continu	1 190,2	47,0 %
Viabilité de l'environnement	Continu	177,2	7,0 %
Gouvernance	Continu	430,5	17,0 %
Total		2 532,3	2 971,4
			14,4 %

1.6.4 Fiche de rendement de l'ACDI : le rendement par rapport aux engagements du RPP 2004-2005

L'exercice 2004-2005 est la deuxième année pour laquelle l'ACDI utilise une fiche de rendement pour présenter son rendement par rapport à ses engagements, tels qu'ils sont énoncés dans son RPP. L'ACDI continue de peaufiner ses cadres de mesure du rendement – plus particulièrement grâce à l'établissement de son architecture des activités de programmes (AAP). Une fois établie, l'AAP de l'ACDI présentera les cibles et les indicateurs qui serviront à renforcer sa capacité d'évaluer son rendement. Il demeure entendu que la fiche de rendement constitue un exercice valable mais subjectif qui traduit les résultats d'un processus de réflexion et d'autoévaluation interne de l'Agence.

FICHE DE RENDEMENT DE L'ACDI : RENDEMENT EN FONCTION DES PRIORITÉS DU RPP 2004-2005			
Attentes dépassées	Attentes pleinement satisfaites	Attentes partiellement satisfaites	

Résultats de développement

Bien-être économique

• Renforcement des investissements dans les secteurs de l'agriculture et du développement rural.	✓		
• Soutien au développement du secteur privé (DSP) qui contribue à une croissance économique équitable et favorable aux pauvres et à une amélioration durable des conditions de vie des femmes, des hommes, des filles et des garçons démunis.		✓	

* Ecart d'arrondi attribuable à la troncature des décimales.

Graphique 4 : Décaissements de l'ACDI selon les résultats de développement, par direction générale, 2004-2005* (en millions de dollars)

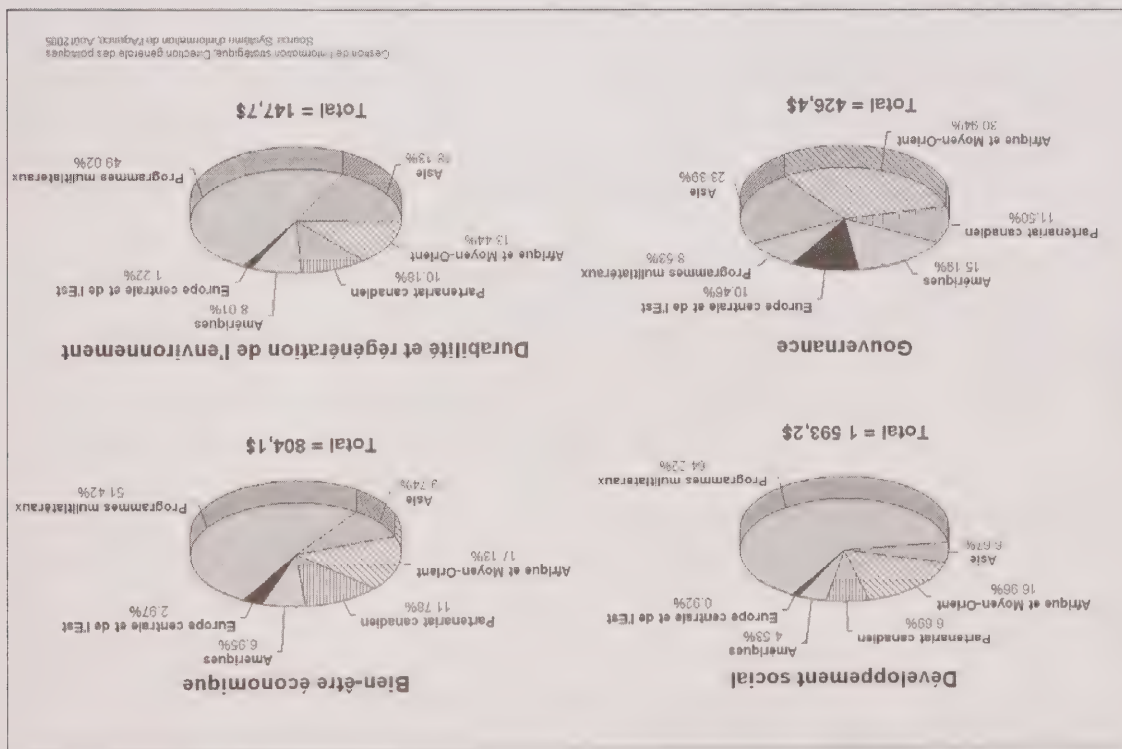


Tableau 2 : Total – Ressources Financières

Ressources financières ¹⁶	Dépenses prévues (RPP)	2 784,2 M\$
	Total des autorisations	3 311,8 M\$
	Dépenses réelles	3 162,6 M\$*

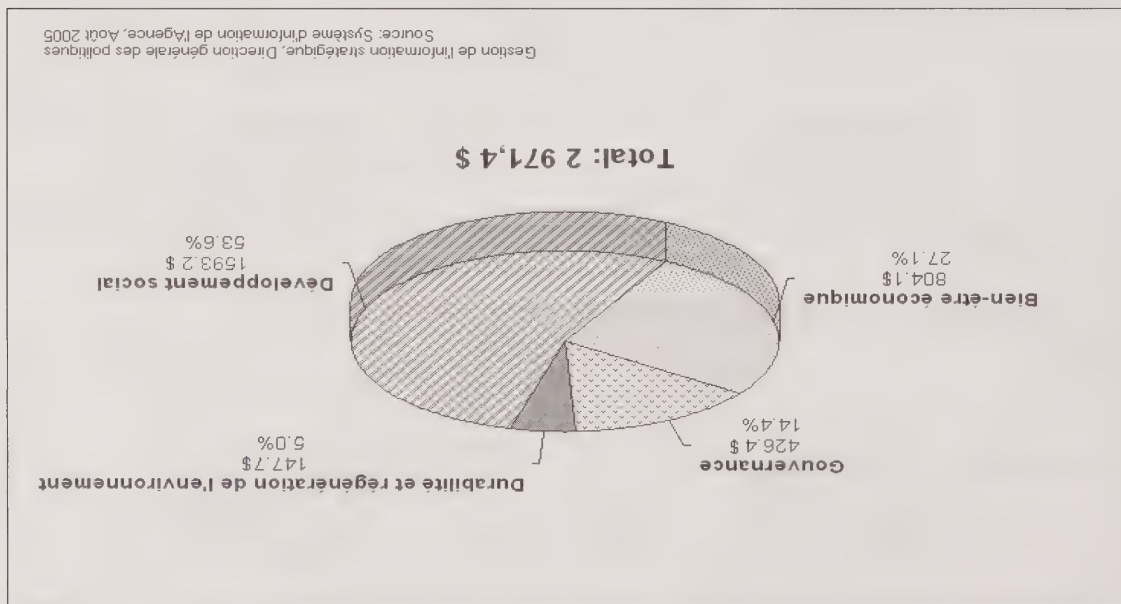
Tableau 3 : Total – Ressources Humaines

Ressources humaines (ETP)	Réelles	1 527
	Écart	28

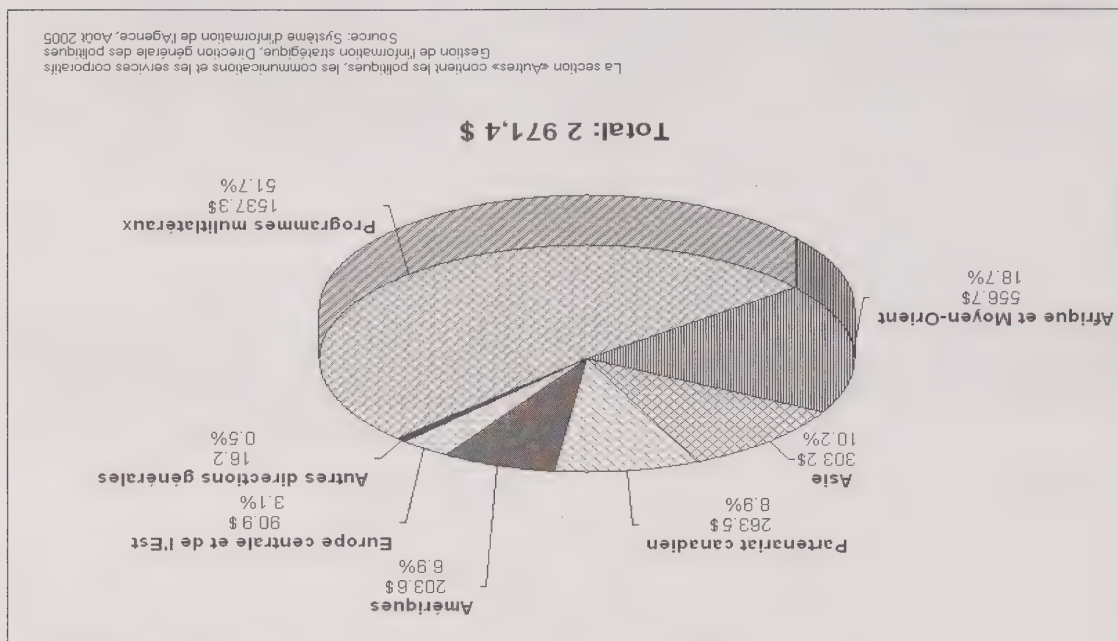
* Écarts d'arrondi en raison de la troncature des décimales
¹⁶ L'écart entre le total des autorisations et les dépenses réelles est de 149,2 M\$: dans le budget des Subventions et des contributions, 30 M\$ n'ont pas été utilisés à la suite d'une décision du Conseil du Trésor, et un autre montant de 2 M\$ n'a pu être dépensé; 92,6 M\$ sont attribuables à l'imputation de revenus non disponibles aux dépenses réelles; 20,8 M\$ n'ont pas été utilisés dans le budget opérationnel; 3,8 M\$ dans les dépenses non budgétaires ne se sont pas matérialisés.

mandat et sur le milieu opérationnel de l'ACDI fournis à la section 1.5 s'ajoutent au présent sommaire sur le rendement.)

Graphique 2 : Décaissements de l'ACDI selon les résultats de développement, 2004-2005* (en millions de dollars)



Graphique 3 : Décaissements de l'ACDI selon la direction générale de programme, 2004-2005 (en millions de dollars)



* Écarts d'arrondi en raison de la troncature des décimales

Les données récapitulatives présentées dans les graphiques et les tableaux suivants viennent étayer la vue d'ensemble sur le rendement de l'ACDI pour 2004-2005. Elles présentent un bilan éclair des ressources humaines et financières (prévues et réelles) de l'ACDI pour l'exercice visé. Des renseignements plus détaillés sur les dépenses prévues et réelles et sur les décaissements selon la direction générale de programme sont également fournis pour les résultats de développement de l'Agence. Les graphiques et les tableaux sont suivis par la « fiche de rendement » de l'ACDI, qui présente une vue d'ensemble détaillée du rendement de l'Agence en fonction des priorités et des engagements énoncés dans le RPP 2004-2005. (Les renseignements détaillés sur le

1.6.3 Données récapitulatives

La SRRG constitue un changement majeur au sein du gouvernement en ce qui a trait aux méthodes de planification et d'établissement de rapports sur le rendement. L'ACDI examine toujours la façon d'aligner ses systèmes financiers et ses stratégies de mesure du rendement sur la nouvelle AAP. La transition complète à la planification et aux rapports intégrés en fonction de l'AAP se fera en 2005-2006. Ce sera la dernière fois que l'ACDI prépare son RMR en se fondant sur son ancienne structure de gammes d'activités et sur les RCA. Le RMR 2005-2006 de l'ACDI rendra compte du rendement de celle-ci en fonction de son AAP.

La SRRG, les ministères doivent mettre en place une architecture des activités de programmes (AAP), qui fournit un répertoire des programmes et des activités et qui décrit leurs liens avec les résultats stratégiques du ministère.

En 2004-2005, les ministères et les organismes ont commencé à se pencher sur les exigences de la nouvelle Structure des ressources et des résultats de gestion (SRRG). Introduite par le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada (SCT), cette structure offre une approche pangouvernementale commune qui sert à planifier et à gérer les liens qui existent entre les dépenses et les résultats, et qui offre un cadre moderne, stable et durable pour les rapports financiers et non financiers destinés au Parlement. Dans le cadre de la SRRG, les ministères doivent mettre en place une architecture des activités de programmes (AAP), qui fournit un répertoire des programmes et des activités et qui décrit leurs liens avec les résultats stratégiques du ministère.

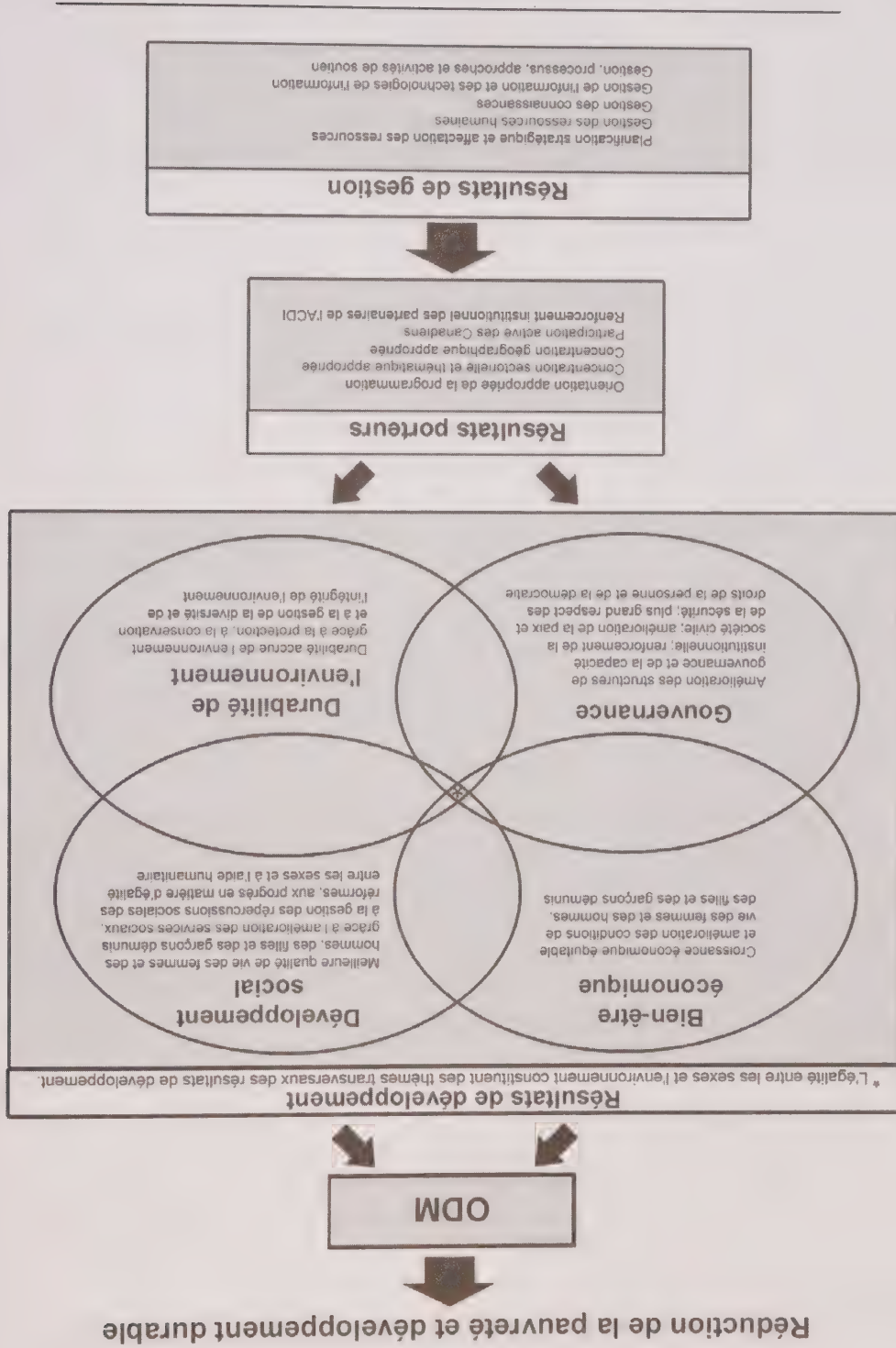
1.6.2 La base de l'évaluation du rendement

Réussir, d'ici à 2020, à améliorer sensiblement la vie d'au moins 100 millions d'habitants de taudis.	Mettre en œuvre l'Énoncé de politique de l'ACDI en faveur d'une aide internationale plus efficace, y compris les mesures de déliement de l'aide, le soutien aux priorités locales et le Plan d'action de l'ACDI pour l'harmonisation des pratiques et des politiques d'aide.	Gouvernance : Améliorer les structures de gouvernance et les capacités institutionnelles dans les pays partenaires; renforcer la société civile; améliorer le respect des droits et des principes démocratiques.
Mettre en place un partenariat mondial pour le développement.		
Renforcer la capacité des pays en développement d'atteindre les ODM par leurs propres moyens.		

Tableau 1 : Résultats de développement de l'ACDI : À l'appui des ODM

Cibles des ODM		Résultat de développement de l'ACDI
D'ici 2015, réduire de moitié la proportion de la population dont le revenu est inférieur à un dollar par jour.	Bien-être économique : Renforcer l'investissement dans l'agriculture et le développement rural; s'assurer que le développement du secteur privé (DSP) et le commerce profitent aux pauvres; renforcer les institutions financières qui desservent les pauvres.	Bien-être économique : Renforcer l'investissement dans l'agriculture et le développement rural; s'assurer que le développement du secteur privé (DSP) et le commerce profitent aux pauvres; renforcer les institutions financières qui desservent les pauvres.
D'ici 2015, réduire de moitié la proportion de la population qui souffre de la faim.	Bien-être économique : Renforcer l'investissement dans l'agriculture et le développement rural afin d'accroître la production et le pouvoir d'achat.	Bien-être économique : Renforcer la programmation en matière de santé et de nutrition, y compris le soutien aux programmes sur les micronutriments et les suppléments alimentaires; fournir de l'aide humanitaire.
Veiller à ce que d'ici 2015, tous les enfants, filles et garçons, partout dans le monde, aient les moyens d'achever un cycle complet d'études primaires.	Développement social : Renforcer la programmation en éducation de base, notamment pour accroître l'accès à l'éducation et améliorer sa qualité; fournir de l'aide humanitaire.	Développement social : Éliminer les obstacles à la participation à l'éducation et favoriser l'égalité d'accès à l'éducation; intégrer l'égalité entre les sexes à tous les programmes.
Réduire des trois quarts le taux de mortalité des enfants d'ici à 2015.	Développement social : Mettre en œuvre le Plan d'action de l'ACDI en matière de santé et de nutrition et le Plan d'action de l'ACDI pour la protection des enfants, y compris le soutien à la vaccination; fournir de l'aide humanitaire.	Développement social : Mettre en œuvre le Plan d'action de l'ACDI en matière de santé et de nutrition, y compris le soutien à la maternité sans risques et à la planification familiale; intégrer l'égalité entre les sexes à tous les programmes.
Réduire des deux tiers le taux de mortalité maternelle d'ici à 2015.	Développement social : Mettre en œuvre le Plan d'action de l'ACDI en matière de santé et de nutrition, y compris le soutien à la prévention, au traitement et à la recherche sur les vaccins.	Développement social : Mettre en œuvre le Plan d'action de l'ACDI en matière de santé et de nutrition qui prévoit un investissement dans le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (FMLSTP).
Stopper la propagation du VIH/sida et inverser la tendance actuelle.	Développement social : Mettre en œuvre le Plan d'action de l'ACDI en matière de lutte contre le VIH/sida, y compris le soutien à la prévention, au traitement et à la recherche sur les vaccins.	Développement social : Mettre en œuvre le Plan d'action de l'ACDI en matière de santé et de nutrition qui prévoit un investissement dans le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (FMLSTP).
Maîtriser le paludisme et d'autres grandes maladies et inverser la tendance actuelle.	Développement social : Mettre en œuvre le Plan d'action de l'ACDI en matière de santé et de nutrition qui prévoit un investissement dans le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (FMLSTP).	Développement social : Mettre en œuvre le Plan d'action de l'ACDI en matière de santé et de nutrition qui prévoit un investissement dans le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (FMLSTP).
Intégrer des principes de développement durable aux politiques et aux programmes des pays partenaires et freiner la perte de ressources environnementales.	Viabilité de l'environnement : Renforcer la capacité des gouvernements et de l'industrie de conserver les actifs environnementaux.	Viabilité de l'environnement : Renforcer la capacité des gouvernements et de l'industrie de conserver les actifs environnementaux.
Réduire de moitié, d'ici à 2015, le pourcentage de la population qui n'a pas accès de façon durable à un approvisionnement en eau potable.	Viabilité de l'environnement : Investir dans l'approvisionnement en eau au sein des collectivités; renforcer la capacité des collectivités et des gouvernements de gérer les ressources en eau.	Viabilité de l'environnement : Investir dans l'approvisionnement en eau au sein des collectivités; renforcer la capacité des collectivités et des gouvernements de gérer les ressources en eau.

Graphique 1 : Résultats stratégiques et Résultats clés de l'ACDI



L'ACDI a un contrôle plus direct sur l'obtention des résultats porteurs et des résultats de gestion, par rapport aux résultats de développement. Elle est pleinement responsable de l'obtention de ces résultats qui sont plus facilement démontrables à court et à moyen terme (de trois à cinq ans). La SDD 2004-2006 présente une diversité de cibles et d'indicateurs qui aident l'Agence à obtenir les résultats porteurs (c.-à-d. la mesure dans laquelle elle met en œuvre des politiques et des programmes judicieux, efficaces, bien ciblées et cohérentes) et les résultats de gestion (c.-à-d. la mesure dans laquelle elle a en place les processus nécessaires de gestion des ressources humaines, de gestion de la technologie de l'information, de gestion des connaissances, d'affectation des ressources et de gestion des activités).

Même si les RMR rendent compte des résultats obtenus pour l'exercice le plus récent en fonction des engagements décrits dans le RPP correspondant, et même si les cadres et les outils de gestion du rendement de l'ACDI permettent à celle-ci de mesurer son rendement sur une base continue, les évaluations de l'apport global du programme d'aide du Canada doivent tenir compte du fait que le développement est un processus continu et de longue durée. Pour examiner les liens entre les ressources utilisées et les résultats obtenus, il faut disposer d'une perspective qui va au-delà des limites d'un exercice donné.

1.6 Données récapitulatives : le rendement de l'Agence

1.6.1 Établir des liens entre les plans, les priorités et les résultats : Résultats clés de l'Agence

L'ACDI doit rendre compte au gouvernement du Canada et aux Canadiens des ressources qu'elle utilise et des résultats qu'elle obtient. Les RCA offrent la base conceptuelle dont l'ACDI a besoin pour assurer la planification, le ressourcement, la mise en œuvre, le suivi et les rapports concernant ses activités. Les RCA définissent également les liens qui existent entre le mandat de l'ACDI, les ODM et les principes de l'efficacité de l'aide (voir le graphique I et le tableau I). Les RCA comprennent les résultats de développement, les résultats porteurs et les résultats de gestion, dont voici la définition :

Les résultats de développement sont les *résultats stratégiques* de l'ACDI – les domaines du bien-être économique, du développement social, de la viabilité de l'environnement et de la gouvernance. Les questions touchant l'égalité entre les sexes et l'environnement sont prises en compte dans ces quatre domaines.

Les résultats porteurs sont les *stratégies* qu'emploie l'ACDI pour s'assurer que les programmes appropriés sont en place au bon moment pour permettre l'obtention des résultats de développement. Les résultats porteurs sont axés sur des questions comme l'orientation appropriée des programmes, la concentration géographique, thématique et sectorielle appropriée et la participation efficace des principaux partenaires et institutions.

Les résultats de gestion sont les *approches de gestion* que l'ACDI emploie dans des domaines tels que les ressources humaines, la gestion des connaissances et de l'information, la planification stratégique et l'affectation des ressources pour soutenir les résultats porteurs et obtenir ainsi les résultats de développement.

Les RCA sont intégrés et se renforcent mutuellement : des approches de gestion efficaces et efficaces appuient des stratégies porteuses, lesquelles en retour contribuent à l'obtention des résultats de développement.

La mesure des résultats

La mesure des résultats de développement pose un certain nombre de problèmes. Tout d'abord, ces résultats ne peuvent être mesurés qu'à long terme (de cinq à dix ans). L'ACDI partage la responsabilité pour l'obtention de ces résultats avec les pays en développement, ainsi qu'avec d'autres membres de la communauté internationale. L'Agence a donc retenu une diversité de macro-indicateurs reconnus mondialement, sur lesquels elle se fonde pour mesurer les progrès réalisés dans chacun des secteurs de résultats. (On trouve des exemples d'indicateurs dans la SDD 2004–2006, et dans les modèles logiques qui précèdent l'énoncé détaillé sur le rendement pour chacun des résultats de développement, à la section 2.)

Encadré 4 : Rendement du Canada, 2005 — Contribuer à l'atteinte des résultats du gouvernement du Canada

La contribution du programme d'aide du Canada ne peut être examinée de manière isolée. Il est important que les Canadiens voient de quelle façon les politiques et les programmes de l'ACDI contribuent au plan d'action global du gouvernement du Canada et à l'avancement de notre pays. Le rapport intitulé *Le rendement du Canada 2005*, déposé au Parlement par le président du Conseil du Trésor, présente une vue d'ensemble du rendement du gouvernement dans une diversité de domaines importants aux yeux des Canadiens. Il permet de comprendre comment les objectifs, les initiatives et les réalisations des nombreux ministères et organismes sont liés entre eux et contribuent à l'atteinte de résultats plus larges. Dans ce contexte, le rapport exploite le thème de la place du Canada dans le monde, et rend compte du rendement du gouvernement en fonction de quatre résultats :

- un partenariat nord-américain solide et avantageux pour tous;
- une prospérité mondiale qui profite aux Canadiens et aux autres populations dans le monde;
- un monde plus sûr;
- la réduction de la pauvreté dans le monde grâce au développement durable.

Au moyen de la coopération avec les donateurs et par l'entremise d'organisations multilatérales, le Canada travaille en étroite collaboration avec ses partenaires nord-américains dans de nombreux dossiers touchant le développement durable. Cependant, l'importance accordée par l'ACDI à l'atteinte des ODM et à l'amélioration du bien-être économique, du développement social, de la gouvernance et de la viabilité de l'environnement dans les pays en développement correspond plus particulièrement aux résultats visés par le gouvernement du Canada en matière de commerce, de sécurité et de réduction de la pauvreté. Comme en témoignent l'Examen de la politique internationale de 2004-2005 et l'ÉPI, l'Agence collabore étroitement avec d'autres ministères, étant pleinement consciente des liens qui existent entre le développement, la sécurité et la prospérité économique, et de l'importance de mettre en œuvre un programme international bien intégré pour le Canada.

Les Canadiens reconnaissent le fait que leur avenir est étroitement lié à celui des autres pays dans le monde, et que l'absence de progrès majeurs sur les plans politique, économique, social et environnemental aura des répercussions à long terme sur le Canada en termes de sécurité et de prospérité. En 2004-2005, la réaction massive au tsunami qui a frappé l'océan Indien traduit la perspective mondiale des Canadiens et leur très grande générosité et leur esprit humanitaire exemplaire (voir l'encadré 10). Cette générosité a donné lieu à de nombreuses réalisations au fil des ans, non seulement au niveau de l'aide d'urgence, mais aussi au niveau du développement à long terme.

directement axé sur des problèmes comme les désastres écologiques, les violations des droits de la personne et l'exclusion sociale et économique qui provoquent les conflits et créent des conditions que peuvent exploiter les terroristes et les criminels. Le fait de renforcer la capacité des pays en développement de réagir à ces menaces, et à d'autres situations comme les crises en matière de santé, permet de réduire les pressions non seulement à l'échelle locale, mais aussi à l'échelle régionale et internationale.

- **Il contribue à la paix et à la sécurité dans le monde.** La sécurité et le développement sont inextricablement liés. Le programme d'aide du Canada est d'année en année. En appuyant les initiatives menées par les pays en développement pour renforcer le secteur privé, les Canadiens aident à mettre en place le moteur de la croissance économique.
 - **Il aide à établir des relations durables avec les économies émergentes.** Certaines des économies les plus florissantes au monde, comme la Chine, l'Inde et le Brésil, sont des pays en développement avec lesquels le Canada a travaillé pendant de nombreuses années. Ces pays sont également nos partenaires économiques; les partenariats aux niveaux du commerce, des voyages et des institutions s'intensifient d'année en année. En appuyant les initiatives menées par les pays en développement pour renforcer le secteur privé, les Canadiens aident à mettre en place le moteur de la croissance économique.
 - **Il donne une voix au Canada sur la scène mondiale.** Sa présence au sein de groupes de donateurs, les discussions avec les pays en développement, le soutien aux nouveaux donateurs et sa participation au sein d'organisations multilatérales, comme les Nations Unies et la Banque mondiale, permettent au Canada de promouvoir les politiques qu'ont à cœur les Canadiens, comme les politiques liées à la santé, à la gouvernance et aux droits de la personne, à l'éducation de base, au développement du secteur privé, à la viabilité de l'environnement et à l'égalité entre les sexes.
 - **Il donne une voix au Canada sur la scène mondiale.** Sa présence au sein de groupes de donateurs, les discussions avec les pays en développement, le soutien aux nouveaux donateurs et sa participation au sein d'organisations multilatérales, comme les Nations Unies et la Banque mondiale, permettent au Canada de promouvoir les politiques qu'ont à cœur les Canadiens, comme les politiques liées à la santé, à la gouvernance et aux droits de la personne, à l'éducation de base, au développement du secteur privé, à la viabilité de l'environnement et à l'égalité entre les sexes.
- d'avantages :
- Le programme canadien de coopération au développement traduit les valeurs que prônent les Canadiens : l'humanitarisme, la justice, l'équité, la paix et la sécurité. Cependant, l'appui des Canadiens à l'égard de l'aide va au-delà du simple désir de venir en aide aux populations et pays qui en ont besoin. Il procure également une vaste gamme

1.5.4 Les avantages pour les Canadiens

Le RPP de l'Agence pour 2004-2005 a été rédigé en tenant compte des priorités, des objectifs énoncés dans la SDD 2004-2006, qui a été soumise au Parlement en février 2004. C'est pourquoi le RMR actuel, pris dans son ensemble, constitue un rapport d'étape sur le rendement de l'ACDI, en fonction de la SDD 2004-2006, l'accent étant mis sur les réalisations et les défis pour l'exercice 2004-2005.

La base de la structure de responsabilisation de l'ACDI à l'égard des Canadiens réside dans sa SDD 2004-2006. Se fondant sur cette stratégie, l'Agence établit un plan de travail annuel dans le cadre de son Rapport sur les plans et les priorités (RPP), puis rend compte de ce plan aux Canadiens dans son Rapport ministériel sur le rendement (RMR).

- une concentration accrue sur la pauvreté;
- la cohérence entre les politiques liées à l'aide et d'autres politiques;
- une attention accrue à la sécurité et à la gouvernance;
- une attention accrue au bien-être économique;
- une meilleure gestion de la coopération au développement;
- l'efficacité accrue des partenaires institutionnels;
- une plus grande participation des Canadiens.

du secteur privé au Canada et ailleurs dans le monde. Elle travaille en étroite

collaboration avec des ministères comme le MAECI (*Affaires étrangères*), le MAECI

(*Commerce international*), le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes

Ressources naturelles Canada, Ressources humaines et Développement des compétences

Canada, Industrie Canada, le ministère de la Justice du Canada, ainsi que le Centre de

recherches pour le développement international. Parmi les partenaires non

gouvernementaux, mentionnons les collèges et les universités, les associations

professionnelles, les organismes d'envoi de volontaires et les organismes pour les jeunes,

les coopératives, les syndicats et les organismes confessionnels. L'ACDI compte

également sur les investissements des entreprises et des groupes du secteur privé

canadien dans les pays en développement, dans une vaste gamme de domaines, de

l'ingénierie à l'assainissement de l'environnement, du développement communautaire à

la réforme du secteur de la santé.

L'ACDI travaille à grande échelle et avec efficacité avec des partenaires internationaux,

par exemple les membres du système de l'ONU, la Banque mondiale et le FMI, les

banques régionales de développement ainsi que des partenariats et des programmes

mondiaux comme le Fonds mondial de lutte contre le VIH/sida, la tuberculose et le

paludisme (FMLSTP). En outre, l'Agence travaille avec d'autres donateurs et au sein de

groupes de donateurs, comme le CAD de l'OCDE. Dans les pays partenaires, l'ACDI

oeuvre avec des organisations tant gouvernementales que non gouvernementales, et avec

des groupes du secteur privé. Elle met également à contribution d'autres organisations,

comme l'UA, la Coopération économique de la zone Asie-Pacifique, l'Organisation pour

la sécurité et la coopération en Europe, et l'Organisation des États américains.

1.5.3 La Stratégie de développement durable de l'ACDI, 2004-2006

L'ACDI tient fermement à garantir l'efficacité du programme d'aide du Canada. En

2002, elle a rendu public un énoncé de politique intitulé *Le Canada contribue à un monde*

*meilleur : énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace*¹⁴. Les

principes qui y sont décrits ont servi à orienter et à renforcer l'approche canadienne de

l'aide au développement ces dernières années.

La *Stratégie de développement durable 2004-2006 : favoriser le changement* (SD

2004-2006)¹⁵ sous-tend l'engagement de l'Agence à l'égard d'une bonne gestion du

rendement et de la responsabilité envers les Canadiens. Misan sur ses stratégies

antérieures (SD 1997-2000 et SDD 2001-2003), la SDD 2004-2006 définit le plan

d'activité triennal actuel de l'Agence.

La Stratégie présente les plans et les priorités de l'Agence par rapport à ses RCA (c.-à-d.

les résultats de développement; les résultats porteurs; les résultats de gestion). Elle définit

également les principales orientations pour 2004-2006:

- une meilleure harmonisation des programmes d'aide aux plans et aux priorités des

pays en développement;

¹⁴ <http://www.acdi-cida.gc.ca/aide-efficace>

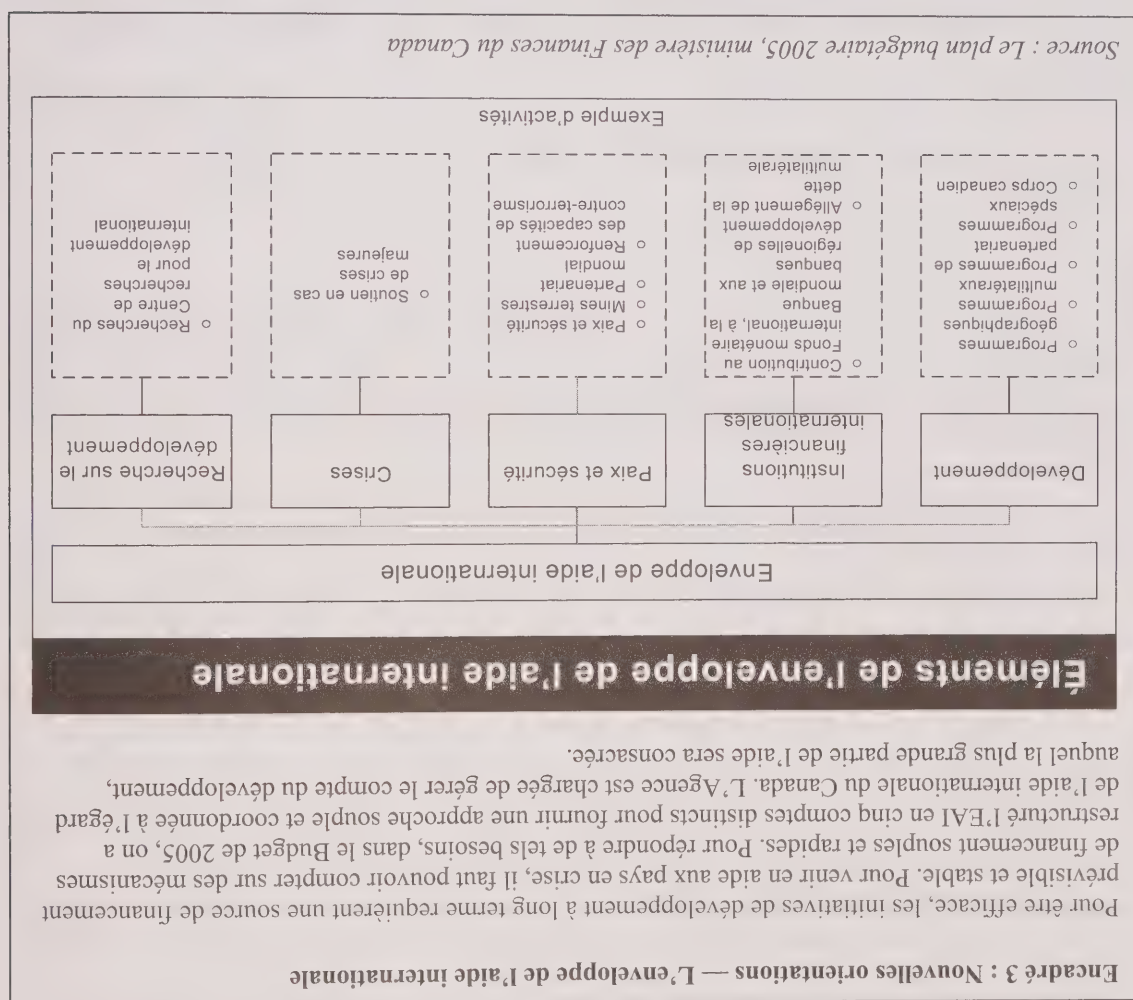
¹⁵ <http://www.acdi-cida.gc.ca/SD0406>

Pour l'ACDI, les partenariats sont essentiels. L'Agence met en oeuvre le programme d'aide du Canada avec le concours de partenaires du gouvernement, de la société civile et

¹² L'APD est définie par le CAD de l'OCDE comme désignant les montants affectés « aux pays en développement et aux regroupements multilatéraux par les organismes publics (gouvernements), qui satisfont aux critères suivants : a) ils sont administrés avec pour principal objectif la promotion du développement économique et du bien-être des pays en développement; b) ils sont consentis à des conditions de faveur et conservent un caractère de subvention d'au moins 25 p. 100 ». L'AP est le financement fourni aux pays qui ne sont pas admissibles à l'APD (p. ex. la plupart des « pays en transition » de l'Europe centrale et de l'Europe de l'Est).

¹³ Ce pourcentage est basé sur les dépenses prévues dans le RPP pour 2004-2005.

Les partenaires de l'ACDI



(AP) du Canada¹². La nouvelle structure, organisée autour de cinq comptes, favorisera une approche mieux coordonnée et plus souple de l'aide internationale canadienne (voir l'encadré 3). L'ACDI est directement responsable de la gestion du volet développement de l'ÉAI, et partage la responsabilité pour la gestion du reste de l'enveloppe avec d'autres ministères, dont le MAECI (*Affaires étrangères*) et le ministère des Finances. En 2004-2005, l'ACDI était directement responsable de la gestion de 84 p. 100 de l'ÉAI¹³.

Le budget de l'ACDI

En novembre 2004 se produit un autre événement important, soit le transfert du Corps canadien¹¹, du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) à l'ACDI. Cette initiative procure à l'Agence un nouveau mécanisme qui lui permet de renforcer la contribution du Canada aux droits de la personne, à la démocratie et à la gouvernance dans les pays en développement et les pays en transition (voir les encadrés 11 et 20 à la section 2 pour obtenir plus d'information sur le Corps canadien).

En 2004-2005, le milieu opérationnel de l'ACDI a été remodelé dans le cadre de la réorganisation de certaines unités de l'Agence. À la suite de l'accélération des activités associée aux hausses du budget de l'aide pour l'Afrique, puis du ralentissement des activités associé à l'affranchissement de certains pays d'Europe centrale et de l'Est dans le cadre du programme canadien d'aide au développement, l'ACDI a procédé à une restructuration en février 2005. Dans le cadre de la réorganisation, la programmation pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord a été transférée au programme des pays en transition afin de créer la nouvelle Direction générale de l'Europe, du Moyen-Orient et du Maghreb. La Direction générale de l'Afrique se concentre désormais sur l'Afrique subsaharienne. En outre, le programme de l'Asie centrale qui relevait de la Direction générale de l'Europe centrale et de l'Est a été transféré à la Direction générale de l'Asie, alors que la Direction générale des programmes multilatéraux, et non plus la Direction générale de l'Asie, assume la responsabilité pour le programme de la Francophonie (voir l'organigramme de l'ACDI à l'annexe II).

Encadré 2 : Nouvelles orientations — Énoncé de politique internationale, 2005

En 2004–2005, l'ACDI a participé activement à l'examen de la politique internationale. Dans ce contexte, elle a collaboré avec d'autres ministères afin d'examiner dans une perspective plus large le programme canadien d'aide au développement, et d'élaborer une nouvelle stratégie afin d'optimiser l'impact de l'aide canadienne en ciblant davantage celle-ci et en la rendant plus efficace.

En avril 2005, le gouvernement du Canada a rendu public l'EPI, en vertu duquel la politique et les programmes de coopération de l'ACDI auront pour objectifs :

- de promouvoir les valeurs canadiennes que sont la citoyenneté mondiale, l'équité et la viabilité de l'environnement, ainsi que les intérêts du Canada eu égard à la sécurité, à la prospérité et à la gouvernance;
- de générer des retombées concrètes et durables en ce qui a trait aux principaux objectifs de développement définis dans les ODM;
- de réduire la pauvreté grâce à une approche qui établit une concordance entre les compétences canadiennes et les besoins des pays en développement, en coordination avec d'autres donateurs;
- de reconnaître et de promouvoir des solutions durables en ce qui concerne les liens critiques qui existent entre la dégradation de l'environnement, la pauvreté et les inégalités sociales; de mobiliser les Canadiens afin d'accroître la capacité de notre société de contribuer de manière efficace à la réduction de la pauvreté dans le monde.

L'EPI présente cinq secteurs dans lesquels l'aide canadienne sera concentrée : la bonne gouvernance, la santé (l'accent étant mis sur le VIH/sida), l'éducation de base, le développement du secteur privé et la viabilité de l'environnement. Les résultats sur le plan de l'égalité entre les sexes seront systématiquement et explicitement intégrés dans tous les programmes touchant ces cinq secteurs de concentration. Le Canada a également désigné 25 pays partenaires du développement, lesquels recevront les deux tiers de l'aide bilatérale canadienne d'ici 2010. La mise en œuvre de l'EPI par l'ACDI témoignera de l'engagement de cette dernière à offrir un programme de coopération au développement qui soit reconnu mondialement.

1.5.2 Le contexte opérationnel de l'ACDI

La structure organisationnelle

L'administration centrale de l'ACDI se trouve à Gatineau (Québec). L'Agence compte des agents locaux dans 60 pays. En 2004–2005, elle employait 1 791 personnes.

L'ACDI dispense son aide grâce à des programmes bilatéraux (de pays à pays) et au soutien aux initiatives de développement de ses partenaires multilatéraux et canadiens. Elle gère le programme d'aide avec ses directions générales géographiques (Asie; Afrique; Amériques; Europe; Moyen-Orient et Maghreb), la Direction générale des programmes multilatéraux, la Direction générale du partenariat canadien, et le Corps canadien. Les directions générales soutiennent les activités de programme : Politiques; Communications; Ressources humaines et services corporatifs; Gestion du rendement et des connaissances; et Gestion de l'information et technologie.

1.5 Relever le défi : le programme canadien d'aide au développement

1.5.1 Le mandat et les objectifs de l'ACDI

L'ACDI⁹ a été créée en 1968 pour administrer la plus grande partie du programme canadien d'aide publique au développement (APD). La programmation de l'ACDI contribue aux grands objectifs de la politique étrangère du Canada, à savoir la promotion de la prospérité, la protection de la sécurité au Canada et dans le monde, et le rayonnement des valeurs canadiennes.

Le mandat de l'ACDI, qui est décrit dans *Le Canada dans le monde* (1995), est le suivant :

- soutenir le développement durable afin de réduire la pauvreté et contribuer à rendre le monde plus sûr, plus juste et plus prospère;
- favoriser le développement démocratique et la libéralisation économique dans les pays en transition d'Europe orientale et de l'ancienne Union soviétique;
- appuyer les efforts de la communauté internationale en vue de réduire les menaces à la sécurité canadienne et internationale.

Pour s'acquitter de son mandat, l'ACDI a mesuré ses progrès en fonction des objectifs de développement suivants : le bien-être économique, le développement social, la gouvernance, et la viabilité de l'environnement. Ces objectifs font partie intégrante des Résultats clés de l'Agence (RCA). Ils traduisent les résultats de développement fondamentaux ou les « résultats stratégiques » que l'ACDI cherche à obtenir dans le cadre de la mise en œuvre du programme d'aide du Canada (voir la section 1.6.1 pour obtenir une description complète des RCA). En collaboration avec la communauté internationale, l'ACDI a pour premier objectif de veiller à ce que le programme canadien d'aide au développement contribue à l'atteinte des ODM (voir le tableau I).

En 2004-2005, l'ACDI a participé à un examen exhaustif de la politique internationale du Canada. Dans ce contexte, elle a collaboré avec d'autres ministères oeuvrant dans les affaires internationales, afin de concevoir un programme international davantage intégré et plus efficace pour le Canada (voir l'encadré 2). L'examen a débouché sur l'*Énoncé de politique internationale* (EPI) que le gouvernement du Canada a rendu public en avril 2005¹⁰. L'EPI présente les orientations, les priorités et les principes clés qui sous-tendront le programme d'aide du Canada pour les années à venir.

⁹ [http://www.acdi-cida.gc.ca/](http://www.acdi-cida.gc.ca/http://www.acdi-cida.gc.ca/EPI)

¹⁰ <http://www.acdi-cida.gc.ca/EPI>

région face aux catastrophes naturelles et la difficulté de réaliser un développement durable dans de telles conditions. Cela dit, l'Asie connaît une croissance économique rapide, surtout en Chine, en Inde et en Asie du Sud-Est. L'Asie de l'Est atteindra probablement un certain nombre des ODM, dont les objectifs touchant le revenu, la pauvreté et l'enseignement primaire, mais les progrès en Asie du Sud seront plus limités.

Amériques: Cette région, qui comprend l'Amérique latine et les Caraïbes, affiche les plus grandes disparités sociales et économiques au monde. La reprise économique demeure fragile; 44 p. 100 de la population vit sous le seuil de pauvreté, et le cinquième vit dans l'extrême pauvreté. Le problème de la dette est un problème sérieux dans cette région; quatre pays⁵ dans les Amériques bénéficient actuellement d'un allègement de la dette dans le cadre de l'Initiative de la Banque mondiale et du FMI en faveur des pays pauvres très endettés; dix autres pays⁶ sont classés par la Banque comme étant des pays « gravement endettés⁷ ». La hausse de la criminalité et de la violence, exacerbées par le trafic de stupéfiants et d'armes et par l'acceptation sociale de la violence sexospécifique, menace la sécurité des personnes. La détérioration de l'environnement et la vulnérabilité aux conditions climatiques extrêmes nuisent à la croissance économique. Avec peu d'exceptions, les pays de cette région ont un gouvernement élu démocratiquement et une économie de marché. Cependant, dans nombre d'entre eux, il importe d'améliorer la responsabilisation, de lutter contre la corruption et le crime organisé, d'éliminer les abus de pouvoir et de réagir à l'insatisfaction croissante de la population face à l'incapacité de la démocratie de favoriser une croissance économique fondée sur l'équité.

Europe centrale et de l'Est: En 2004, les pays de cette région ont connu leur meilleur rendement économique depuis le début de leur transition vers une économie de marché. Selon le FMI, le taux de croissance annuelle du PIB a atteint en moyenne sept p. 100 en 2004–2005. Même si cette croissance s'est traduite par une hausse marquée du revenu moyen, les gains n'ont pas été répartis de façon équitable, ce qui a créé des îlots de pauvreté ou aggravé les îlots existants. En 2004, huit pays⁸ de la région ont joint l'Union européenne (UE). Ce groupe a déjà atteint, ou atteindra bientôt, la plupart des ODM. Les gains ont cependant été inégaux ailleurs. Par exemple, la plupart des autres pays de la région n'atteindront pas les objectifs visant à stopper ou à renverser la propagation du VIH/sida, qui continue de se répandre rapidement dans la région.

⁵ Bolivie, Guyana, Honduras et Nicaragua

⁶ Argentine, Belize, Brésil, Dominique, Équateur, Grenade, Guyana, Panama, Pérou, Saint-Kitts-et-Nevis et Uruguay

⁷ Cela signifie que l'un ou l'autre des deux principaux ratios se situe au-dessus des niveaux critiques : le ratio actuel du service de la dette au RNB (80 p. 100) et le ratio actuel du service de la dette aux exportations (220 p. 100).

⁸ République tchèque, Estonie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Pologne, Slovaquie et Slovénie

1.4.3 Une perspective régionale

En 2004–2005, l'ACDI a apporté une aide au développement dans des régions du monde dans lesquelles les contextes et les problèmes diffèrent grandement.

Afrique subsaharienne : En 2004, l'Afrique a présenté un tableau contrasté. Dans les pays africains, le taux de croissance réelle du produit intérieur brut (PIB) a augmenté en 2004 pour passer à cinq p. 100 (le taux le plus élevé en huit ans), ce que l'on attribue à l'amélioration du climat économique, au renforcement des politiques et à l'allègement de la dette. Le Fonds monétaire international (FMI) prévoit un taux de croissance annuelle de 5,2 p. 100 pour l'ensemble de la région en 2005. On observe une plus grande liberté politique qu'il y a dix ans; plusieurs pays ont en effet tenu des élections libres et on a fait des progrès dans la région des Grands Lacs. On observe aussi des tendances encourageantes. En effet, des efforts sont faits pour trouver des solutions africaines à des problèmes africains, en favorisant le leadership des pays et par le biais du programme de l'Union africaine (UA), le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD), qu'appuie la communauté internationale, dont le Canada. Il reste cependant d'énormes défis à relever. L'Afrique porte encore le fardeau d'une pauvreté extrême et affiche le taux de croissance démographique le plus élevé. Des gains ont été faits sur le plan de l'accès à l'éducation, mais les progrès sont faibles quant à la qualité de l'enseignement, à la sécurité alimentaire, à la mortalité maternelle et juvénile, aux maladies infectieuses, à l'accès à l'eau potable et aux services d'assainissement, à l'égalité entre les sexes et aux conditions de vie en milieu urbain. Les conflits touchent un Africain sur cinq; plus de 25 millions d'Africains sont séropositifs; on estime entre 42 et 52 millions le nombre d'enfants qui ne fréquentent pas l'école.

Afrique du Nord et Moyen-Orient : Dans cette région, le revenu moyen est deux fois plus élevé que celui observé en Afrique subsaharienne. Cependant, l'explosion démographique et le conservatisme politique nuisent aux progrès économiques et à la stabilité sociale. Au Moyen-Orient, en raison du conflit, il faudra sans doute maintenir l'aide humanitaire et l'aide à la reconstruction. Par ailleurs, en 2005, des élections ont été tenues à Gaza, en Cisjordanie et en Irak avec assez de succès, malgré les problèmes constants de sécurité. La pauvreté dans la plupart des pays d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient n'est pas aussi grave qu'en Afrique subsaharienne. Cependant, des problèmes persistants au niveau, par exemple, de la gouvernance et de l'égalité entre les sexes continuent de nuire au développement social et économique.

Asie : Abritant la moitié de la population mondiale et les deux tiers des pauvres du monde, l'Asie demeure une région instable. La situation imprévisible en Afghanistan, les tensions en Corée du Nord et les conflits au Népal, aux Philippines et en Indonésie ont tous un impact sur le développement, tout comme les risques associés au terrorisme, aux pressions économiques venant de la hausse des prix du pétrole, et aux épidémies comme le VIH/sida, le SRAS et la grippe aviaire. La corruption continue de nuire au développement de l'Asie. L'inégalité du revenu et la marginalisation semblent s'intensifier. Le tsunami qui a frappé en décembre 2004 a montré la vulnérabilité de la

pauvreté en Afrique, pourraient n'être atteintes que bien après le tournant du siècle. De graves problèmes persistent dans des domaines comme l'égalité entre les sexes, le développement du secteur privé, la protection des enfants contre l'exploitation et les mauvais traitements, le manque d'assainissement et les mauvaises conditions de vie dans les bidonvilles. Parmi les problèmes particulièrement pressants – pour lesquels les progrès sont limités et les coûts humains sont en hausse – mentionnons la mortalité maternelle, le VIH/sida et la dégradation de l'environnement.

Voici quelques-uns des obstacles majeurs auxquels se heurte la communauté internationale pour atteindre les ODM⁴ :

- **L'inégalité du développement** : Bien que le nombre de pauvres en Asie de l'Est ait diminué de moitié dans les années 90, le nombre de personnes qui vivent dans l'extrême pauvreté en Afrique a doublé depuis le milieu des années 80.
- **La faiblesse de la gouvernance** : Au total, 73 pays représentant 40 p.100 de la population mondiale ne tiennent toujours pas d'élections libres; plus d'une centaine de gouvernements restreignent grandement les libertés civiles et politiques; de nombreux États sont en crise, ce qui crée un terrain fertile pour les conflits et le terrorisme.
- **Les crises dans la santé** : Le VIH/sida a tué plus de 28 millions de personnes déjà; aujourd'hui, quelque 42 millions d'hommes, de femmes et d'enfants sont infectés. D'autres maladies qui apparaissent d'abord dans des pays en développement posent également une menace croissante pour le monde entier, comme on a pu le voir avec la flambée du syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS).
- **Le manque d'accès à l'éducation** : Plus de 84 p. 100 des enfants dans le monde fréquentent aujourd'hui l'école, mais l'accès à un enseignement de qualité est loin d'être universel. En outre, plus de 800 millions de personnes, surtout des femmes, sont illettrées; 115 millions d'enfants, des filles pour la plupart, n'ont jamais fréquenté l'école.
- **Les pressions démographiques** : Bien que la croissance démographique doive se stabiliser d'ici la moitié du siècle, deux milliards de personnes – vivant presque toutes dans des pays en développement – viendront s'ajouter aux six milliards d'habitants au cours des vingt-cinq prochaines années, ce qui exercera des pressions sur le marché du travail et sur les ressources communautaires.
- **L'inégalité entre les sexes** : Les femmes et les filles n'ont toujours pas accès, à part égale, aux moyens – comme l'éducation, les soins de santé ou les biens économiques – ou aux possibilités de contribuer au développement.
- **Stress environnementaux** : La détérioration de l'environnement, les changements climatiques causés par l'homme et l'utilisation non durable des ressources naturelles touchent, de façon disproportionnée, les pauvres, lesquels dépendent le plus de leur environnement naturel pour leur survie, ce qui a pour effet de créer un cercle vicieux, d'épuiser les ressources et d'accroître la pauvreté.

⁴ Énoncé de politique internationale du Canada (2005). Fierté et influence : notre rôle dans le monde—Développement, p. 3–5.

³ Sachs, Jeffrey D., *Investir dans le développement : un plan d'action pour atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement*, Projet du Millénaire, New York, 2005.

Malgré ces progrès, on craint que si la tendance se maintient, nombre de cibles liées aux ODM ne seront pas atteintes d'ici 2015. Certaines cibles, comme la réduction de la diminution de 130 millions.³ la croissance démographique, le nombre réel de personnes qui vivent dans la pauvreté a pour passer de 103 décès pour 1 000 naissances vivantes par année à 88 décès, et, malgré revenu moyen a augmenté de quelque 21 p. 100, les taux de mortalité juvénile ont chuté ainsi qu'à des logements décents et à d'autres services sociaux. Entre 1990 et 2002, le l'alphabétisation, le revenu, l'accès à de l'eau potable et à des services d'assainissement, secteurs d'importance, dont la mortalité infantile et juvénile, l'éducation et En un peu plus d'une génération, les pays en développement ont progressé dans plusieurs En 2005, la communauté internationale a dressé le bilan des progrès accomplis eu égard aux ODM. L'image d'ensemble : des progrès importants et des défis de taille.

1.4.2 L'image d'ensemble

Encadré 1 : Réaction du Canada au défi que posent les ODM

Conformément à son engagement à l'égard des ODM, le Canada a mobilisé une diversité de ressources touchant l'aide, le commerce, la diplomatie, la défense et les finances, ainsi que l'expertise de plusieurs ministères et de certaines d'organisations et de personnes au sein de la société civile. Voici quelques-unes des principales initiatives du Canada :

- Le Canada se concentre sur l'Afrique, où il demeure le plus difficile d'atteindre les ODM.
- Le Canada s'est engagé à doubler, d'ici 2010, le budget de l'aide par rapport à 2001-2002.
- Grâce à l'Initiative canadienne sur l'allègement de la dette, qui a vu le jour en 1999, on procède à une remise de la dette bilatérale pour un montant de plus de 1,1 milliard de dollars.
- L'allègement de la dette multilatérale se chiffre à 346 millions de dollars depuis 2001, un montant additionnel de 172 millions étant annoncé en 2005.
- L'accès hors taxes et hors quotas est fourni pour presque toutes les importations des pays les plus pauvres au monde, ce qui a eu pour résultat de pratiquement doubler les importations des pays les moins avancés (PMA) entre 2002 et 2004.

régissent l'aide internationale aujourd'hui. L'engagement du Canada à l'égard de la Déclaration de Rome a été confirmé par la publication, en septembre 2004, du *Plan d'action pour la promotion de l'harmonisation de l'Agence canadienne de développement international (ACDI)*. En tant que membre du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), le Canada met actuellement la dernière main à ses objectifs et indicateurs pour appuyer l'application de la Déclaration de Paris de 2005. Ensemble, ces accords internationaux traduisent un nouveau consensus à l'égard des objectifs, des ressources et des conditions nécessaires pour réaliser le développement durable et réduire la pauvreté.

1.4 Le défi que pose le développement

« Il faut agir dans trois domaines à la fois, le développement, la sécurité et les droits de l'homme, faute de quoi on ne réussira sur aucun front. Il n'y a pas de sécurité sans développement, il n'y a pas de développement sans sécurité, et il ne peut y avoir ni sécurité, ni développement si les droits de l'homme ne sont pas respectés. »¹

— Kofi Annan

1.4.1 Introduction : Tenir sa promesse

À l'automne 2000, le Canada, à l'instar des autres membres de la communauté internationale, a entériné la Déclaration du millénaire ainsi que les Objectifs de développement du millénaire² (ODM), documents historiques. Ceux-ci traduisent un consensus mondial sur les mesures à prendre pour faire de ce monde un endroit meilleur, plus sûr et plus équitable pour tous les citoyens d'ici 2015. Cinq ans plus tard, soit en septembre 2005, tous les pays se sont réunis au Sommet mondial des Nations Unies (ONU) pour mesurer les progrès à l'égard de cette promesse. Les ODM comportent d'importants objectifs comme l'éradication de la pauvreté et de la faim, l'enseignement primaire pour tous, la promotion de l'égalité entre les sexes, la réduction de la mortalité juvénile et maternelle, la lutte contre le VIH/sida et d'autres maladies dévastatrices, la viabilité de l'environnement, et le renforcement des partenariats dans le monde à l'appui du développement humain durable (voir la liste des ODM à l'annexe VII et la liste de cibles précises au tableau I).

Ce consensus mondial est plus qu'une déclaration de bonnes intentions. Lors de la Conférence internationale de l'ONU sur le financement du développement qui a eu lieu à Monterrey en 2002, les leaders mondiaux se sont entendus pour dire que l'aide ne suffisait pas pour aider les pays en développement à réduire la pauvreté — ils avaient besoin de marchés pour vendre leurs produits, d'investissements dans leurs économies, d'un allègement de leur dette, et d'autres ressources financières. Cette compréhension accrue des critères du développement durable appelait une cohérence et une synergie plus grandes entre le commerce, la diplomatie et l'investissement étranger, et entre d'autres relations financières, commerciales et institutionnelles.

Le « nouveau pacte pour le développement » définit un nouveau partenariat axé sur des avantages mutuels et sur des obligations tant pour les pays en développement que les pays industrialisés. Il se fonde sur le principe selon lequel les premiers sont responsables de leur propre développement, tout en comptant sur le soutien de la communauté internationale. Le Forum de haut niveau sur l'harmonisation qui a eu lieu à Rome en 2003, et le Forum de haut niveau subséquent sur l'efficacité de l'aide qui s'est tenu à Paris en 2005 ont permis de sensibiliser la communauté internationale aux principes qui

¹ Dans une liberté plus grande : développement, sécurité et respect des droits de l'homme pour tous, Nations Unies, New York, 2004. Kofi Annan est le secrétaire général des Nations Unies.

² <http://www.un.org/french/millenniumgoals/>

pour les projets applicables de l'ACDI en 2004-2005. On a également achevé l'élaboration du *Cadre de l'ACDI sur l'évaluation des résultats en matière d'égalité entre les sexes* — un cadre d'évaluation du rendement qui permettra à l'ACDI de mieux suivre les progrès qu'elle fait sur ce plan grâce à ses investissements.

Le programme canadien de coopération au développement continue de générer des bienfaits pour les Canadiens. L'engagement de ces derniers demeure une priorité du travail de l'ACDI. En novembre 2004, la ministre de la Coopération internationale a été l'hôte d'un troisième événement destiné à tous les partenaires de l'ACDI dans le cadre des Journées de la coopération internationale, lequel a favorisé l'échange de points de vue sur les ODM et sur les mesures à prendre pour les atteindre. En décembre 2004, des centaines de Canadiens ont participé en tant qu'observateurs électoraux dans le cadre d'une initiative du Corps canadien, lequel a entrepris une mission fructueuse à l'appui des élections présidentielles en Ukraine. Depuis lors, il a mis sur pied de nouvelles initiatives visant à renforcer les partenariats de l'ACDI avec les secteurs bénévole et privé canadiens. Ceci comprend une somme de 8,5 millions de dollars pour le Fonds pour les projets du Corps canadien, qui appuiera des projets novateurs dans le domaine de la gouvernance permettant à des spécialistes et à des jeunes du Canada d'aller travailler dans les pays en développement. La très grande sympathie à l'égard des survivants du tsunami témoigne de l'engagement des Canadiens à l'égard de l'humanitarisme et de la justice sociale.

En 2004-2005, conformément à son engagement à mettre en œuvre un programme de développement de qualité supérieure, l'ACDI a entre autres renforcé ses systèmes et ses processus de gestion interne, par exemple en améliorant la gestion des ressources humaines, en procédant à l'élaboration de son deuxième plan de travail chiffré, en créant un nouveau mécanisme aux fins de la planification intégrée et de l'affectation efficace des ressources, et en améliorant ses capacités en matière de technologie de l'information. L'Agence a également continué de consigner les leçons retenues de sa programmation et de les mettre en application, tout en reconnaissant l'importance de poursuivre l'amélioration de son approche en matière de gestion des connaissances.

Autre réalisation de l'ACDI en 2004-2005 : les progrès accomplis à l'égard des exigences de la nouvelle Structure des ressources et des résultats de gestion (SRRG). Introduite par le Secrétaire du Conseil du Trésor, la SRRG est une initiative pangouvernementale qui vise à moderniser la gestion des dépenses publiques et les rapports au Parlement. Au cours de l'exercice, conformément aux exigences de la SRRG, l'ACDI a conçu sa première architecture des activités de programmes (AAP). Dès qu'elle sera pleinement intégrée, cette dernière offrira à l'ACDI un cadre pour la planification, la mesure du rendement, l'affectation des ressources et l'établissement des rapports. Elle traduira pleinement les nouvelles orientations et priorités du programme d'aide canadien qui sont définies dans l'EPI. Alors que l'ACDI continue de gérer la transition vers ce nouveau cadre, le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) actuel présente les résultats en fonction des anciennes gammes d'activités de l'ACDI. Le RMR de l'ACDI pour 2005-2006 sera basé sur sa nouvelle AAP.

En 2004–2005, conformément à son engagement d'accroître la concentration géographique de son aide, l'ACDI s'est également réjouie de l'affranchissement de plusieurs pays par rapport au programme d'aide du Canada. Elle a désigné un groupe de 25 pays partenaires du développement, dont 14 sont en Afrique, qui recevront d'ici 2010 les deux tiers de l'aide bilatérale du Canada.

Au cours de l'exercice, on a observé des progrès pour un certain nombre d'initiatives majeures. L'Agence a en effet tenu la promesse faite en 2000 de doubler, avant 2005, ses dépenses au titre des priorités de développement social (santé et nutrition, VIH/sida, éducation et protection des enfants).

En septembre 2004, l'Agence a fourni son *Plan d'action pour la promotion de l'harmonisation*. Ainsi, l'ACDI a mis constamment l'accent sur les nouvelles approches de programmation, sur le principe de la prise en charge locale et sur la coordination accrue des initiatives avec d'autres donateurs et pays bénéficiaires. La ministre de la Coopération internationale était présente en mars 2005 lors de l'adoption de la Déclaration sur l'efficacité de l'aide, qui reconfirmait l'engagement de la communauté des donateurs à l'égard de l'harmonisation des procédures.

En 2004–2005, l'Agence a donné un rendement particulièrement solide sur plusieurs plans. La taille et la portée des interventions de l'ACDI face aux crises humanitaires étaient sans précédent. L'Agence est intervenue de façon importante à la suite des ouragans dans les Caraïbes, de la tragédie au Darfour, et plus particulièrement du tsunami qui a frappé l'océan Indien. L'ACDI a aussi apporté une aide à des pays en crise, entre autres grâce à son rôle prépondérant dans le rétablissement de la stabilité et de la démocratie à Haïti, ainsi que par sa contribution dans des pays comme l'Iraq et l'Afghanistan.

La lutte contre le VIH/sida et d'autres maladies mortelles a occupé une place particulière en 2004–2005. L'ACDI a œuvre sur plusieurs fronts, entre autres en soutenant largement l'initiative « 3 millions d'ici 2005 » de l'Organisation mondiale de la santé et le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme. Elle a également aidé à élargir la portée des essais de vaccins contre le VIH/sida en Afrique et à accroître la capacité des institutions locales et régionales en Afrique, en Asie et dans les Caraïbes de gérer leurs propres programmes de prévention et de traitement. Le soutien aux initiatives de vaccination contre la poliomyélite a contribué à contrer une éclipse de la maladie en Afrique de l'Ouest, tandis que le soutien continu à l'apport de suppléments de vitamine A a permis de sauver la vie de plus de 300 000 enfants âgés de moins de cinq ans.

Les investissements dans le développement du secteur privé, l'agriculture et le développement des ressources naturelles sont demeurés élevés. L'ACDI a également fait de réels progrès dans les domaines de constante préoccupation, comme l'égalité entre les sexes et la viabilité de l'environnement. Conformément à la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* et à la *Directive du Cabinet sur l'évaluation environnementale des projets de politiques, de plans et de programmes*, des évaluations environnementales stratégiques ont été menées pour tous les nouveaux programmes et

En 2004-2005, le contexte du développement dans le monde en était un d'espoir et de défis à relever. Ces cinquante dernières années, l'espérance de vie a augmenté, la production et la consommation alimentaire a progressé, ainsi que l'alphabétisation des adultes. Entre 1990 et 2002, le nombre de personnes qui vivent dans la pauvreté a diminué de 130 millions. En 2004-2005, malgré ces progrès, nombre de pays ont continué de lutter contre l'extrême pauvreté et la marginalisation, la menace croissante des maladies infectieuses, la détérioration de l'environnement, les conflits armés et une mauvaise gouvernance. Les crises humanitaires, comme celle qu'a provoquée le tsunami qui a frappé l'océan Indien, ont eu des effets dévastateurs sur de nombreux pays dans le monde.

En 2004-2005, les questions de développement ont été à l'avant-plan de l'ordre du jour de la communauté internationale. En effet, les pays industrialisés et les pays en développement se sont mobilisés en faveur des Objectifs de développement du Millénaire (ODM), un ensemble de cibles interreliées, à échéance fixe, qui sont axées sur l'éradication, d'ici 2015, de la pauvreté et de la faim. Les préparatifs pour le Sommet mondial des Nations Unies en 2005 ont fait ressortir la nature et l'ampleur des problèmes de développement auxquels la communauté internationale demeure confrontée.

En tant qu'organisme fédéral chargé d'administrer le programme canadien d'aide publique au développement, l'Agence canadienne de développement international (ACDI) a consacré une bonne partie de 2004-2005 à consolider sa réponse face à ces défis.

Entre autres initiatives importantes pendant la période visée, mentionnons la participation active de l'Agence à un examen exhaustif de la politique internationale du Canada. Le document intitulé *Énoncé de politique internationale du Canada* (EPI), qui a été rendu public en avril 2005, décrit l'approche « pangouvernementale » en matière de diplomatie, de commerce, de défense et de développement. Le document présente une approche d'avantage ciblée pour la programmation de l'ACDI et fondée sur l'atteinte des ODM, tous mécanismes d'exécution confondus. Conformément à l'EPI, l'ACDI concentrera son aide bilatérale dans un groupe de pays partenaires du développement, ainsi que dans cinq secteurs — la santé (l'accent étant mis sur le VIH/sida), l'éducation de base, la gouvernance, le développement du secteur privé et la viabilité de l'environnement. La question de l'égalité entre les sexes sera intégrée de manière explicite et systématique, pour faire en sorte de maximiser les retombées du programme d'aide du Canada.

Le Budget de 2005 et l'EPI viennent soutenir l'engagement du Canada à l'égard d'un programme d'aide substantielle et efficace. Ils confirment l'intention du Canada de doubler son aide internationale (par rapport à 2001) qui passera à plus de cinq milliards de dollars d'ici 2010 et de doubler l'aide à l'Afrique d'ici 2008-2009. La gestion de ces ressources sera renforcée grâce à une structure de gestion renouvelée pour l'enveloppe de l'aide internationale du Canada.

1.2 Déclaration de la direction

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) de l'Agence canadienne de développement international pour l'année 2004-2005. Le document a été préparé conformément aux principes de présentation de rapport énoncés dans le *Guide de préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004-2005* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada :

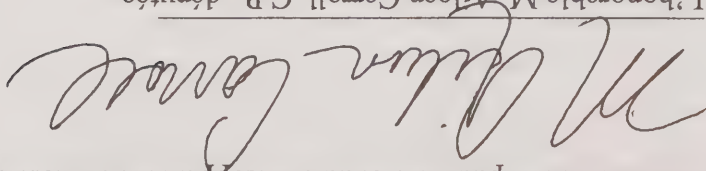
- Il est conforme aux exigences particulières de reddition de comptes décrites dans le guide;
- Il est fondé sur la structure de secteur d'activités approuvée du ministère;
- Il présente des renseignements uniformes, complets, équilibrés et précis;
- Il offre un modèle de responsabilisation pour les résultats atteints avec les ressources et les autorités allouées;
- Il fait état des sommes qui ont été allouées et approuvées dans le Budget des dépenses et les Comptes publics du Canada.



Robert Greenhill

Président, Agence canadienne de développement international
Le 19 septembre 2005

Compte tenu de l'interdépendance accrue des pays, les Canadiens comprennent que leur sécurité et leur prospérité sont liées au reste du monde. Un programme d'aide efficace témoigne de notre générosité et permet d'améliorer la qualité de vie des populations dans les pays en développement. J'invite tous les Canadiens à lire le présent rapport et j'espère qu'ils y trouveront de multiples raisons d'être fiers de la contribution du Canada à la réduction de la pauvreté et au développement durable dans le monde.



L'honorable M. Aileen Carroll, C.P., députée
Ministre de la Coopération internationale

acheminée sur le terrain, y compris de l'aide alimentaire et non alimentaire. Je suis particulièrement fier de l'aide que l'Agence a apportée aux victimes du tsunami qui a frappé l'océan Indien. L'ACDI a en effet collaboré avec des Canadiens de partout au pays et avec la communauté internationale afin de venir en aide aux millions de personnes et aux collectivités touchées et d'entamer le processus de reconstruction.

Un développement efficace repose sur de bons partenariats — avec des organisations internationales, d'autres donateurs, des partenaires des pays en développement et des organisations canadiennes. En 2004–2005, l'ACDI a mis constamment l'accent sur les principes de l'efficacité de l'aide, et a fait d'énormes progrès sur le plan des nouvelles approches de programmation et de l'harmonisation des initiatives avec d'autres partenaires de la communauté du développement. Ainsi, l'Agence a continué de jouer un rôle prépondérant parmi les donateurs en ce qui a trait à l'initiative sur les bonnes pratiques d'action humanitaire, au cœur de laquelle se situe la promotion d'interventions plus rapides, plus souples et plus équitables face aux catastrophes naturelles et aux conflits. Nous continuerons de collaborer avec d'autres gouvernements, l'ONU et les organisations humanitaires en général afin d'accroître l'efficacité du système d'aide humanitaire internationale.

L'ACDI a aussi continué de susciter l'intérêt des Canadiens et de favoriser leur participation. L'une des principales réalisations sur ce plan a été le lancement officiel du Corps canadien, une initiative qui permettra à l'ACDI de mobiliser des Canadiens afin d'appuyer la gouvernance dans les pays en développement. La première mission d'observation électorale du Corps canadien, menée à l'appui des élections présidentielles en Ukraine en décembre 2004, a été un succès. Depuis lors, il a mis sur pied de nouvelles initiatives visant à renforcer les partenariats de l'ACDI avec les secteurs bénévole et privé canadiens. Ceci comprend une somme de 8,5 millions de dollars pour le Fonds pour les projets du Corps canadien, qui appuiera des projets novateurs dans le domaine de la gouvernance permettant à des spécialistes et à des jeunes du Canada d'aller travailler dans les pays en développement.

Nous avons réalisé d'énormes progrès au cours de l'exercice, pour ce qui est de moderniser et d'améliorer les systèmes et les processus internes de l'ACDI dans des domaines comme les ressources humaines, les finances, la gestion du rendement et de l'information — tous ces éléments contribueront à l'élaboration d'un programme de coopération au développement qui sera reconnu mondialement.

Le présent Rapport ministériel sur le rendement met en relief le travail accompli par l'ACDI en 2004–2005 et inclut, pour la deuxième année, une « fiche de rendement » qui évalue dans quelle mesure nous avons respecté les engagements énoncés dans notre Rapport sur les plans et les priorités pour 2004–2005. Il n'aurait pas été possible d'atteindre ce niveau de rendement sans le travail acharné, dans des circonstances exceptionnellement difficiles, des employés de l'ACDI au Canada et sur le terrain, et sans le soutien de tous nos partenaires.

1.1 Message de la ministre

Il y a cinq ans, des dirigeants mondiaux se sont entendus sur une vision du développement durable : une vision de paix, de prospérité, de justice, de dignité humaine et d'égalité. Exprimée dans la Déclaration sur le millénaire des Nations Unies (ONU), cette vision est au cœur du travail qu'accomplit l'Agence canadienne de développement international (ACDI).

Avec des pays en développement, d'autres donateurs, des organisations internationales et des organisations non gouvernementales, l'ACDI a continué de mettre l'accent sur les Objectifs de développement du millénaire (ODM), un ensemble de cibles assorties de délais qui visent à réduire la pauvreté. Le Sommet mondial de l'ONU tenu en 2005 a permis à la communauté internationale de mesurer les progrès accomplis ainsi que le chemin qu'il reste à parcourir pour atteindre ces objectifs.

En 2004-2005, l'ACDI a fait de remarquables progrès pour ce qui est de mettre en œuvre le programme d'aide du Canada et de définir une nouvelle orientation pour la coopération canadienne au développement.

Au cours de l'exercice, l'ACDI a participé à un examen exhaustif de la politique internationale du Canada, exercice qui a mené à la publication, en avril 2005, de l'Énoncé de politique internationale (EPI). Ce document définit entre autres une approche « pangouvernementale » de la coopération internationale qui est davantage ciblée sur le plan de la programmation, tous mécanismes d'exécution confondus, et qui est axée sur l'atteinte des ODM. Conformément à l'EPI, l'ACDI concentrera son aide dans un groupe de pays partenaires du développement, en ce qui a trait aux programmes de réduction de la pauvreté à long terme, ainsi que dans cinq secteurs — la santé (l'accent étant mis sur le VIH/sida), l'éducation de base, la gouvernance, le développement du secteur privé et la viabilité de l'environnement. La question de l'égalité entre les sexes sera intégrée de manière explicite et systématique, pour faire en sorte que l'engagement du Canada et des Canadiens dans la lutte contre la pauvreté dans le monde soit aussi efficace que possible.

La programmation de l'ACDI en 2004-2005 a été marquée par un rendement solide sur plusieurs plans. L'Agence a en effet rempli son engagement quinquennal qui est de doubler ses investissements au chapitre des priorités de développement social (santé et nutrition, protection des enfants, éducation et VIH/sida). Elle a également pris d'autres mesures pour améliorer la façon dont elle intègre la viabilité de l'environnement et l'égalité entre les sexes dans ses programmes de développement et en assurer le suivi.

Au cours de l'année écoulée, les Canadiens ont été témoins de catastrophes naturelles et de conflits dans de nombreuses régions du monde, dont le Soudan, Haïti, l'Afghanistan et l'Iraq. Le soutien de l'ACDI a permis de répondre aux besoins humanitaires immédiats et aux initiatives de redressement; une aide financière et matérielle canadienne a en effet été

OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	Organisation non-gouvernementale
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
OPS	Organisation pan-américaine de la santé
OSCE	Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe
PAM	Programme alimentaire mondial
PCV	Programme de coopération volontaire
PEDD	Programme d'environnement et de développement durable
PDS	Les priorités de développement social
PMA	Pays les moins avancés
PME	Petites et moyennes entreprises
PNB	Produit national brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
RCA	Résultats clés de l'Agence
RPP	Rapport sur les plans et priorités
RRP	Rapport sur le rendement du programme
SACO	Service d'assistance canadienne aux organismes
SADC	Communauté de développement de l'Afrique australe
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SDD	Stratégie de développement durable
SIDA	Syndrome d'immunodéficience acquise
SRAS	Syndrome respiratoire aigu sévère
SRRG	Structure des ressources et des résultats de gestion
TIC	Technologie de l'information et des communications
UA	Union africaine
UE	Union européenne
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNRWA	Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient
VIH	Virus de l'immunodéficience humaine

Acronymes et abréviations

AAP	Architecture des activités de programme
ACDI	Agence canadienne de développement international
AP	Aide publique
APD	Aide publique au développement
APDEC	Aide publique au développement en Europe centrale
AS	Approche sectorielle
BAD	Banque africaine de développement
BRAC	Comité pour l'avancement rural du Bangladesh
BVG	Bureau du vérificateur général du Canada
CAD	Comité d'aide au développement
CCI	Cadre de coopération intertrimaire
CEDD	Commissaire à l'environnement et au développement durable
CGRR	Cadres de gestion et de responsabilisation axée sur les résultats
CPP	Cadre de programmation-pays
CPPR	Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation
CRDI	Centre de recherche pour le développement international
CSLP	Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté
DART	Équipe d'intervention en cas de catastrophe
DDP	Demande de propositions
EAI	Enveloppe de l'aide internationale
ECE	Europe centrale et de l'Est
EES	Évaluation environnementale stratégique
EPI	Énoncé de politique internationale du Canada
EPT	Éducation pour tous
ETP	Équivalent temps plein
FCA	Fonds canadien pour l'Afrique
FCDCC	Fonds canadien de développement pour le changement climatique
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
FICA	Fonds d'investissement du Canada pour l'Afrique
FIDA	Fonds international de développement agricole
FMI	Fonds monétaire international
FMLSTP	Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme
FNUP	Fonds des Nations Unies pour la population
GAPG	Groupe d'analyse et de planification corporatif
GAVI	Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination
GCGRAI	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
GED	Gouvernement en direct
GNUD	Groupe des Nations Unies pour le développement
GR	Gestion axée sur les résultats
GRC	Gendarmerie royale du Canada
GRH	Gestion des ressources humaines
HCDH	Haut Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme
HCR	Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IFI	Institutions financières internationales
IGI	Initiative sur la gestion des connaissances
LCBE	Loi canadienne sur l'évaluation environnementale
NEPAD	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
ONU	Organisation des Nations Unies
OCDE	Organisation pour la coopération et le développement économique
OCV	Organismes de coopération volontaire
ODM	Objectifs de développement du Millénaire
OMC	Organisation mondiale du commerce

Graphique 1	Résultats stratégiques et résultats clés de l'ACDI	22
Graphique 2	Décaissements de l'ACDI selon les résultats de développement, 2004-2005	25
Graphique 3	Décaissements de l'ACDI selon la direction générale de programme, 2004-2005	25
Graphique 4	Décaissements de l'ACDI selon les résultats de développement, par direction générale, 2004-2005	26
Graphique 5	Décaissements réels au titre des priorités de développement social de l'ACDI	81
Graphique 6	Décaissements réels de l'ACDI au titre de l'agriculture	82
Graphique 7	Répartition des décaissements au titre de l'aide de l'ACDI par direction générale bilatérale dans les pays de concentration	85
Tableau 1:	Résultats de développement de l'ACDI : À l'appui des ODM	23
Tableau 2:	Total – Ressources financières	26
Tableau 3:	Total – Ressources humaines	26
Tableau 4:	Dépenses selon les objectifs stratégiques	27
Tableau 5:	Aide humanitaire – dépenses réelles	55
Tableau 6:	Taux de déliement de l'APD du Canada	77
Tableaux financiers récapitulatifs		
Tableau 7:	Comparaison des dépenses prévues aux dépenses réelles (équivalents temps plein compris)	107
Tableau 8:	Utilisation des ressources par secteur d'activités	108
Tableau 9:	Postes votes et législatifs	109
Tableau 10:	Coût net pour le ministère	109
Tableau 11:	Passif éventuel	110
Tableau 12:	Prêts, investissements et avances (non budgétaires)	110
Tableau 13:	Recettes non disponibles	110
Tableau 14:	Besoins en ressources budgétaires par organisation et secteur d'activités	111
Tableau 15:	Paielements de transfert par secteur d'activités, en détail	112

2.3 Résultats de gestion : approches stratégiques et activités de soutien

2.3.1	Planification stratégique et affectation des ressources	93
2.3.2	Gestion des ressources humaines	95
2.3.3	Gestion du savoir	97
2.3.4	Gestion de l'information et technologie de l'information	99
2.3.5	La gestion, les processus, les approches et les activités de soutien	100
2.4	Leçons tirées de l'expérience : défis, risques et orientations futures	101

Section III: Information supplémentaire

Annexe I:	Tableaux financiers récapitulatifs	107
Annexe II:	Organigramme et gammes d'activités de l'ACDI	117
Annexe III:	Stratégie de développement durable de l'ACDI	120
Annexe IV:	Achats et marchés	122
Annexe V:	Initiative d'amélioration des services	124
Annexe VI:	Renseignements sur les vérifications et les évaluations	127

Section IV: Autres éléments dignes d'intérêt

Annexe VII:	Les objectifs de développement du Millénaire	130
Annexe VIII:	Résultats de l'examen de la politique internationale	132
Annexe IX:	Améliorer le rendement et la responsabilité envers les Canadiens	134
Annexe X:	Autres renseignements	141

Table des matières

Section I: Vue d'ensemble

1.1	Message de la Ministre	1
1.2	Déclaration de la direction	4
1.3	Sommaire	5

1.4 Le défi que pose le développement

1.4.1	Introduction : Tenir sa promesse	8
1.4.2	L'image d'ensemble	9
1.4.3	Une perspective régionale	11

1.5 Relever le défi : le programme canadien d'aide au développement

1.5.1	Le mandat et les objectifs de l'ACDI	13
1.5.2	Le contexte opérationnel de l'ACDI	14
1.5.3	Le stratégie de développement durable de l'ACDI, 2004-2006	17
1.5.4	Les avantages pour les Canadiens	18

1.6 Données récapitulatives : le rendement de l'Agence

1.6.1	Établir des liens entre les plans, les priorités et les résultats : Résultats clés de l'Agence	20
1.6.2	La base de l'évaluation du rendement	24
1.6.3	Données récapitulatives	24
1.6.4	Fiche de rendement de l'ACDI : le rendement par rapport aux engagements du RPP 2004-2005	27

1.7 Points saillants du rendement

1.7.1	Points saillants du rendement de l'ACDI	31
1.7.2	Risques, défis et orientations à venir	36

Section II: Rendement de l'ACDI

2.1 Résultats stratégiques: obtenir des résultats

2.1.1	Bien-être économique	38
2.1.2	Développement social	44
2.1.3	Gouvernance	57
2.1.4	Durabilité de l'environnement	64

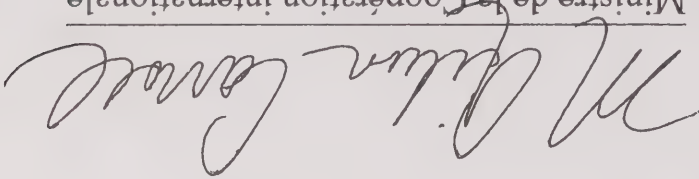
2.2 Résultats porteurs : stratégies visant des résultats de développement durable

2.2.1	Orientation appropriée de la programmation	68
2.2.2	Concentration sectorielle et thématique appropriée	80
2.2.3	Concentration géographique appropriée	83
2.2.4	Participation active des Canadiens	86
2.2.5	Renforcement institutionnel des partenaires de l'ACDI	89
2.2.6	Un juste équilibre entre les programmes dirigés et les programmes spontanés	92

**Agence canadienne de développement
international**

Rapport sur le rendement 2005

Pour la période se terminant
le 31 mars 2005


Ministre de la Coopération internationale

Avant-propos

Le gouvernement du Canada améliore sans cesse ses pratiques de gestion, ce qui constitue pour lui une priorité depuis le dépôt au Parlement, au printemps 2000, du document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Dans sa poursuite de l'excellence en gestion, le gouvernement envisage d'offrir aux Canadiens : un gouvernement à l'écoute, qui sert bien ses citoyens et qui est administré comme une seule et même entité cohérente; un gouvernement innovateur, qui est appuyé par une fonction publique hautement qualifiée, en mesure de bien tirer parti de toute l'information à sa disposition et de faire un usage optimal des fonds publics, tout en tenant compte des risques éventuels; et un gouvernement redevable, qui rend compte clairement et ouvertement de son rendement au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats au Parlement et aux citoyens. Ils sont au cœur même de l'application du concept du gouvernement redevable.

Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement de rapports publics efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004-2005* : http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/04-05/guidelines/guide_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte, faire le lien entre le rendement et les engagements antérieurs, expliquer les changements ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Le présent rapport ministériel sur le rendement (ainsi que ceux de nombreux autres ministères et organismes) peut être consulté sur le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Les lecteurs qui désiraient un aperçu global des efforts déployés par le gouvernement du Canada afin d'améliorer la qualité de vie peuvent lire *Le rendement du Canada 2005*, qu'on peut également consulter à l'adresse Internet précitée. Ce rapport est structuré autour de trois grands thèmes (économie durable, fondements sociaux du Canada et la place du Canada dans le monde) et sa version électronique renferme des liens avec les rapports ministériels sur le rendement pertinents. *Le rendement du Canada 2005* renferme également un aperçu spécial des efforts déployés par le gouvernement afin d'améliorer le bien-être des Autochtones.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer sans cesse les rapports qu'il présente au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer, au fil du temps, la qualité des rapports ministériels sur le rendement et autres rapports.

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : tma-mtr@tbs-sct.gc.ca

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenses demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le *Rapport sur le rendement* met l'accent sur la responsabilité basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par
le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2005

No de catalogue BT31-4/27-2005
ISBN 0-660-62897-X

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à www.lbs-sct.gc.ca
Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé
pour désigner tant les hommes que les femmes.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste
auprès des Éditions du gouvernement du Canada — TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.gc.ca>



Agence canadienne de développement international Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2005

CA1
FN
E77



Canadian International Trade Tribunal

Performance Report

For the period ending
March 31, 2005

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by
the Minister of Public Works and Government Services Canada — 2005

Catalogue No. BT31-4/28-2005
ISBN 0-660-62892-9

This document is available on the TBS Web site at www.tbs-sct.gc.ca
This document is available in alternate formats on request.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Foreword

The Government of Canada has made continuous improvement in its management practices a priority since *Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada* was tabled in Parliament in the spring of 2000. Driving the government's pursuit of management excellence is its vision to provide Canadians with a responsive government, which serves citizens and manages itself as a unified, coherent enterprise; an innovative government supported by a highly-qualified public service equipped to leverage information and make the best use of public funds while balancing risk; and an accountable government which answers clearly and openly for its performance to Parliament and to Canadians.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens. They are at the heart of accountability in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective public reporting (provided in the *Guide for the Preparation of the 2004-05 Departmental Performance Reports*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr1/04-05/guidelines/guide_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes (benefits to Canadians and Canadian society) and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

This departmental performance report (along with those of many other organizations) is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers wishing a high level, whole of government overview of the Government of Canada's efforts to improve quality of life should refer to *Canada's Performance 2005* available at the same internet address. This report is structured around three broad policy areas (Sustainable Economy, Canada's Social Foundations and Canada's Place in the World) and, in its electronic version, links to relevant Departmental Performance Reports. *Canada's Performance 2005* also contains a special overview of the government's efforts to improve the well-being of Aboriginal peoples.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers can do much to ensure that Departmental Performance Reports and other reports are enhanced over time.

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier, Ottawa, Ontario K1A 0R5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Canadian International Trade Tribunal

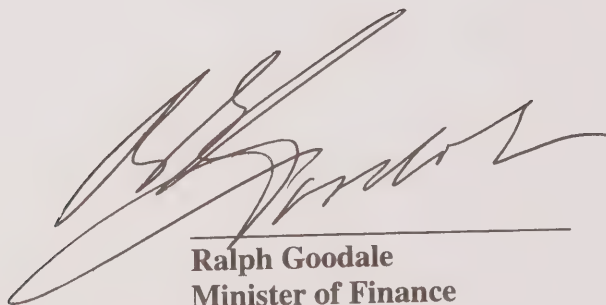
2004-2005

Departmental Performance Report

Canadian International Trade Tribunal

2004-2005

Departmental Performance Report



Ralph Goodale
Minister of Finance

Table of Contents

SECTION I—OVERVIEW	1
Chairperson's Message	1
Management Representation Statement.....	2
Legislative Context	3
Tribunal's Mission	3
Benefits to Canadians	4
Challenges and Risks	4
Results and Priorities	6
Overall Strategy of the Tribunal	7
Resources	7
Performance Measurement Framework.....	8
Performance Indicators	9
Summary of Performance	9
Performance by Priority/Performance Indicator	10
SECTION II—PERFORMANCE BY PROGRAM ACTIVITY	17
Activity No. 1—Adjudication of Trade Cases.....	17
Activity No. 2—General Economic Inquiries and References.....	19
SECTION III—SUPPLEMENTARY INFORMATION	21
Organizational Information.....	21
Organization Structure	22
Financial Tables	22
Contact for Further Information and Web Site	25
Legislation Governing the Work of the Canadian International Trade Tribunal.....	25
List of Statutory and Tribunal Reports	25

SECTION I—OVERVIEW

Chairperson's Message

I am pleased to present the Departmental Performance Report of the Canadian International Trade Tribunal (the Tribunal) for fiscal year 2004-2005.

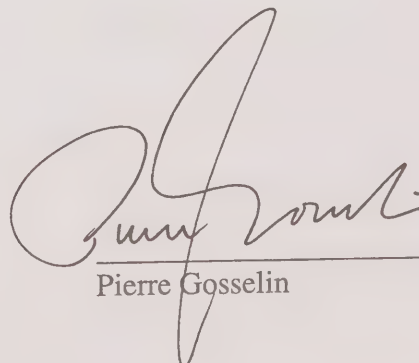
One of the Tribunal's principal objectives is to ensure that Canada's business community has access to a fair and transparent process to settle trade disputes. In so doing, the Tribunal contributes to Canada's competitiveness in the global trade environment. The Tribunal conducts trade-related injury inquiries (i.e. dumping, subsidizing, and global and Chinese safeguards), hears complaints regarding federal government procurement, and hears appeals from decisions of the Canada Revenue Agency (CRA) and the Canada Border Services Agency (CBSA). In its advisory role, the Tribunal undertakes general economic inquiries and tariff references for the Minister of Finance or the Governor in Council.

The Tribunal succeeded in issuing its decisions within statutory deadlines and maintained high quality standards in case research and analysis, despite a heavy caseload and resource pressures. However, elapsed times for producing decisions not subject to statutory deadlines have increased somewhat.

The Tribunal has maintained a strong record in terms of its decisions being upheld by national and international appeal bodies and continues to play a key role in fostering a Canadian trading system that is transparent and accessible and meets international obligations.

The Tribunal also continued to make long-term progress towards communicating electronically with parties, the key focus being on changes to its information technology infrastructure in order to ensure the security and confidentiality of information.

Finally, the Tribunal made a number of improvements to its management practices and has begun to implement key provisions of the *Public Service Modernization Act*, such as a labour-management consultation committee and an informal conflict resolution process.



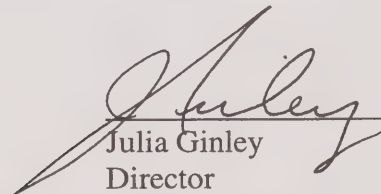
Pierre Gosselin

Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2004-2005 Departmental Performance Report for the Tribunal.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide for the preparation of 2004-2005 Departmental Performance Reports* of the Treasury Board of Canada Secretariat.

- It adheres to the specific reporting requirements.
- It uses the approved Program Activity Architecture.
- It presents consistent, comprehensive, balanced and accurate information.
- It provides a basis of accountability for the results pursued or achieved with the resources and authorities entrusted to the Tribunal.
- It reports finances based on approved numbers from the Estimates and the Public Accounts of Canada.



Julia Ginley
Director
Management Services

Legislative Context

The Tribunal acts as an independent, quasi-judicial, decision-making body that is accountable to Parliament through the Minister of Finance for administrative purposes only. The Tribunal is composed of up to 9 (currently 7) full-time members, including a chairperson and two vice-chairpersons, and is supported by a permanent staff of 87 persons, who are responsible for court registry functions, the research and investigation of cases, legal services to the members and staff, and corporate services. It derives its authority from the *Canadian International Trade Tribunal Act (CITT Act)*, the *Special Import Measures Act (SIMA)*, the *Customs Act* and the *Excise Tax Act*. Its objective is to provide a fair and efficient trade remedies system to the Canadian public and the private sector and to offer the government, through its fact-finding inquiries and standing references, the best advice available so that it can formulate strategies for making the Canadian business sector better able to provide jobs and growth in today's globalized commercial environment.

Under the *CITT Act*, the Tribunal is empowered, on complaint by an interested party or as directed by the government, to carry out import safeguard inquiries into rapid increases of foreign imports (including through special procedures for imports specifically from the People's Republic of China [China]) and to formulate recommendations to the government for dealing with them. Under *SIMA*, it conducts inquiries into whether dumped and/or subsidized imports have injured Canadian manufacturers. Pursuant to the *Customs Act*, the *Excise Tax Act* and *SIMA*, the Tribunal is empowered to deal with appeals from decisions of the CRA and the CBSA on various excise and customs matters. With the implementation of the *North American Free Trade Agreement (NAFTA)*, its mandate was expanded to include reviewing bid challenges on federal government procurement matters. The Tribunal has also been designated as the bid challenge authority under the *Agreement on Internal Trade (AIT)* and the World Trade Organization (WTO) *Agreement on Government Procurement (AGP)*.

Tribunal's Mission

The Tribunal's main objective is to provide the public with easy access to its services so that it can efficiently and effectively adjudicate, within tight statutory deadlines, the cases referred to it. In its **quasi-judicial role**, its caseload is comprised of:

- Unfair trade cases—inquiries under *SIMA* into whether dumped or subsidized imports have caused or are threatening to cause injury to a Canadian industry
- Safeguard cases—inquiries into whether the rapid buildup of imports from China, or from around the world, is causing injury to a Canadian industry
- Appeals of decisions of the CBSA made under the *Customs Act* and *SIMA* and appeals of decisions of the CRA under the *Excise Tax Act*
- Bid challenges—inquiries into complaints by potential suppliers concerning federal government procurement under *NAFTA*, the *AIT* and the *AGP*

The Tribunal also plays an **advisory role** for the government by conducting general economic inquiries and references, in particular:

- Safeguard cases—where the Tribunal finds serious injury to a Canadian industry, the Governor in Council may request it to recommend appropriate measures for dealing with the buildup of imports
- Tariff and general economic inquiries referred by the government—inquiries and advice on such economic, trade and tariff issues as are referred to the Tribunal by the Governor in Council or the Minister of Finance
- Standing tariff references from the Minister of Finance—investigations into requests from Canadian producers for tariff relief on imported textile inputs that they use in their production

The Tribunal obtains its operating budget through the Main Estimates process. It does not receive funds through grants and contributions or through cost recovery of its operational expenditures.

More detailed information on the Tribunal and its caseload is available on its Web site at www.citt-tcce.gc.ca.

Benefits to Canadians

Canadians benefit from the Tribunal through the enjoyment of:

- Access to fair and efficient processes for investigating complaints of economic injury from unfairly traded imports
- Protection of Canadian businesses against unfair and injurious competition
- Access to a fair and efficient process for investigating complaints of unfair government procurement decisions
- Compliance with Canada's obligations under the WTO, *NAFTA* and other trade agreements
- Reliable economic and trade analysis and advice for the government's policy-making function
- Ultimately, a fair and open trading system for individual Canadians and the Canadian business sector

Challenges and Risks

Overall, the Tribunal delivers an indispensable trade adjudication service in the face of an increasingly heavy caseload and complex environment. Highlights of specific challenges and risks faced by the Tribunal, and how the Tribunal has addressed these risks, are provided below.

- **Impact of economic factors.** The Canadian apparel and textile industries have been challenged by increasing competition from abroad, as these markets

continue to globalize and as textile and tariff quotas were removed at the end of 2004, consistent with Canada's commitments to the WTO. As part of a set of initiatives to improve the competitiveness of the Canadian industries, the Minister of Finance sent two tariff references to the Tribunal in 2004-2005.

- **Program changes.** The CBSA introduced a program to make trade remedies against the dumping and subsidizing of imports more available to small- and medium-sized enterprises. This program resulted in an increase in the number of injury inquiries at the Tribunal in 2004-2005.
- **Unpredictable caseload and increasing complexity of cases.** The Tribunal continues to face a large workload on dumping and subsidizing injury inquiries. Further, the workload associated with procurement complaints, though having decreased recently, has tripled since 1994, and the complaints have become much more complex, requiring the Tribunal to develop specific expertise in this area. The caseload is externally generated, and the Tribunal has no ability to predict or affect the volume of its intake of cases. This challenge is further exacerbated by the fact that, for key areas of its mandate (dumping and subsidizing, government procurement, safeguards and government references), its findings and determinations are subject to tight statutory or government-mandated deadlines. At the same time, the Tribunal has been faced with a reduction in its resources. During the last fiscal year, it made increased use of temporary resources, students and staff in term, contract and casual positions.

Trend in Tribunal Caseload During Last Five Fiscal Years

Case Type	2000-2001		2001-2002		2002-2003		2003-2004		2004-2005	
	Total Caseload*	Decisions/ Reports Issued	Total Caseload*	Decisions/ Reports Issued	Total Caseload*	Decisions/ Reports Issued	Total Caseload*	Decisions/ Reports Issued	Total Caseload*	Decisions/ Reports Issued
<i>SIMA</i> Activities	30	21	23	15	30	30	23	18	34	18
Appeals	310	58	268	59	277	25	259	89	289	108
Economic, Trade, Tariff and Safeguard Inquiries	14	9	7	3	16	5	16	10	10	5
Procurement Review Activities	87	28	99	32	94	35	101	31	74	19
<i>Total</i>	441	116	397	109	417	95	399	148	407	150

* Total caseload includes cases brought forward from the previous fiscal year and cases received in the fiscal year.

- **Prevalence of electronic communications in courts and tribunals.** Increasingly, parties (and their counsel) appearing before the Tribunal expect to be able to interface with it electronically, as they now do with the courts and other tribunals. This includes the ability to submit applications and supporting documentation electronically, to access case information electronically and to be able to communicate with the Tribunal and other parties electronically and securely. During 2004-2005, progress was made in preparing the infrastructure to allow for the secure electronic transfer of information to and from the Tribunal

and in updating the Tribunal's case management system (ToolKit) with a view to enabling parties to have electronic access to case information. The next stage will be to enable parties to file documents electronically. Ultimately, the aim is to provide remote access to Tribunal case information.

- **Ensuring the continuity of the Tribunal's expertise.** The Tribunal's workforce is highly specialized, having developed its competencies over a number of years. During the fiscal year, a number of senior and knowledgeable personnel retired. Consequently, the Tribunal devoted significant time to the recruitment of key management positions, replaced three members of the senior management team and continues to maintain a strong focus on training and human resource planning.
- **Managing with fewer resources.** During the fiscal year, the Tribunal's resource levels were reduced by \$179,000 as part of government-wide austerity measures. This reduction was coupled with a significant increase in the workload in recent years—the number of decisions and reports issued by the Tribunal increased by nearly 40 percent during the last two fiscal years compared to the three preceding fiscal years. Moreover, government constraints on the hiring of new staff delayed the replacement of staff who left the Tribunal during 2004-2005. This impeded its ability to service its caseload and required the Tribunal to rely increasingly on temporary staff, staff overtime, less experienced staff to conduct investigations, with less time available for training, process improvement, and changes to rules and practices.

Results and Priorities

The Tribunal has a single strategic outcome:

Fair, timely and effective disposition of international trade cases and government-mandated inquiries in various areas of the Tribunal's jurisdiction.

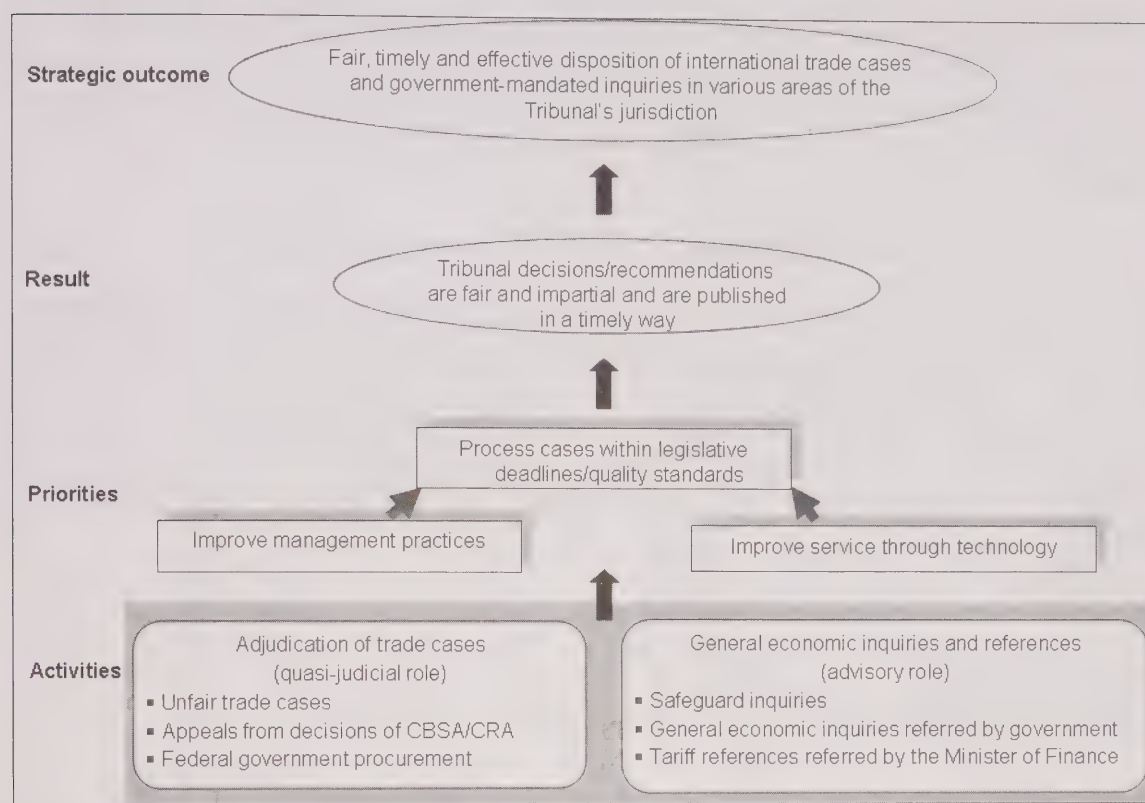
The result to be achieved in support of this strategic outcome is that the Tribunal's decisions and recommendations are fair and impartial (and are viewed as such by stakeholders) and are published in a timely way (in terms of quality and meeting statutory and internal deadlines).

Under the new Program Activity Architecture, the Tribunal has two activities that contribute to the above result. These are: adjudication of trade cases (quasi-judicial role) and general economic inquiries and references (advisory role).

The Tribunal's priorities have remained the same for a number of years. These are to: process cases within legislative deadlines/quality standards; improve service through technology; and improve Tribunal management practices.

The relationship between the activities, priorities, result and strategic outcome is summarized in the chart below.

Overall Strategy of the Tribunal



Resources

The Tribunal's resources during 2004-2005 are summarized below. As noted earlier, the government placed constraints on the hiring of new staff during 2004-2005. As a result, the Tribunal incurred delays in replacing the persons who had left the Tribunal during the fiscal year and, therefore, spent less on salaries than planned. However, this funding allocation was used to hire temporary help and contract staff and to support other essential activities of the Tribunal.

Total Financial Resources (thousands of dollars)

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
9,815	10,095	10,068

Total Human Resources (FTE)

Planned	Actual	Difference
94	84	10

As stated in its Report on Plans and Priorities for 2004-2005, the Tribunal previously had one business line—to act as an administrative court for dumping and subsidizing inquiries, appeals from CRA and CBSA decisions on excise and customs matters, and procurement complaints, and as an advisor to the government or the Minister of Finance on a broad range of trade, economic or tariff-related matters. The relationship between the new program activities and the previous business line, in terms of resources, is summarized in the chart below.

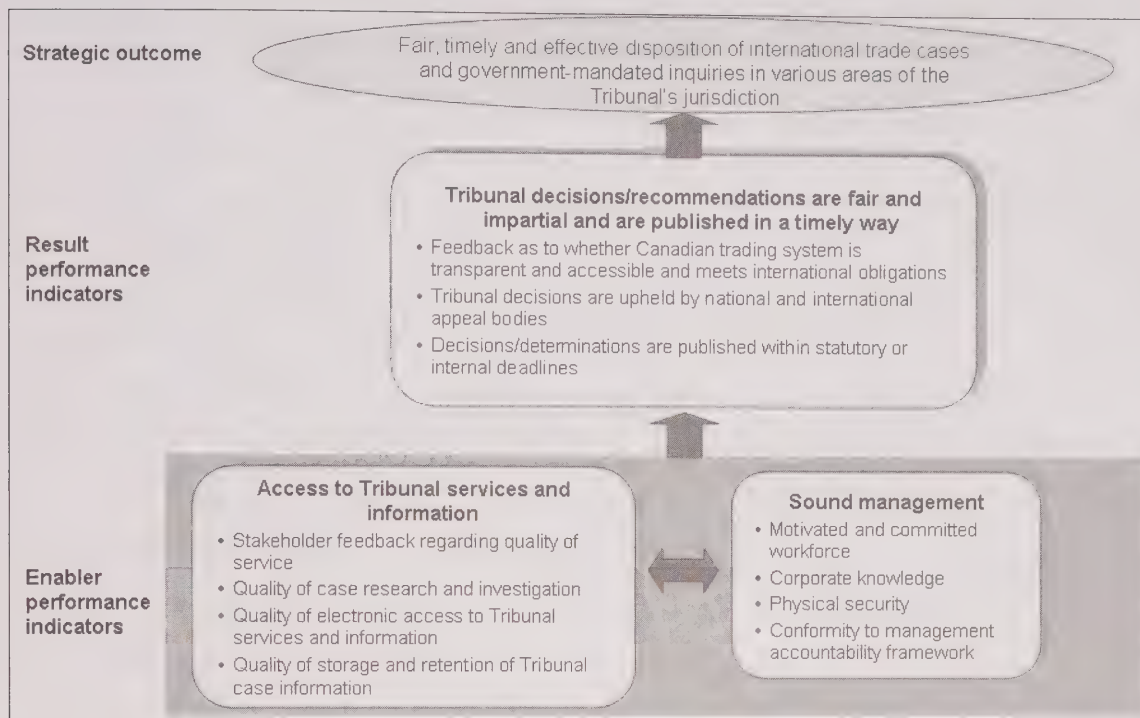
**Relationship Between Prior Business Line and New Program Activities
(thousands of dollars)**

2004-2005			
	Adjudication of Trade Cases (quasi-judicial role)	General Economic Inquiries and References (advisory role)	Total
Related Financial Information: CITT			
Main Estimates	9,605	210	9,815
Planned Spending	9,605	210	9,815
<i>Total Authorities</i>	<i>9,186</i>	<i>909</i>	<i>10,095</i>
Actual Spending	9,185	883	10,068

Performance Measurement Framework

The Tribunal has developed performance indicators as part of its planning and reporting framework in order to measure performance. These performance indicators are summarized in the chart below. The indicators are at an initial stage of development and will continue to be refined over time, as the Tribunal gains experience in their application.

Performance Indicators



Summary of Performance

An overall assessment of the Tribunal's performance is provided below based on its three ongoing priorities.

The Tribunal issued sound decisions within the statutory deadlines, despite a heavy caseload. Some delays were incurred in appeal decisions, which are not subject to statutory deadlines. Decisions that were challenged were, for the most part, upheld by appeal bodies. Further details are provided in the pages that follow.

The Tribunal continues to make progress in providing external parties access to Tribunal services and information electronically, with the ultimate aim of enabling parties to file electronically with full protection of the security and confidentiality of the information.

Finally, the Tribunal made a number of improvements to its management practices, particularly in the area of human resources management.

Summary of Performance in Relation to Strategic Outcome and Priorities

Strategic Outcome	2004-2005 Priorities	Type	Current Status	Overall Assessment
Fair, timely and effective disposition of international trade cases and government-mandated inquiries in various areas of the Tribunal's jurisdiction	Process cases within legislative deadlines/quality standards	Ongoing	Met	<ul style="list-style-type: none"> • Issued decisions as per statutory deadlines • Some delays in issuing appeal decisions, which are not subject to statutory deadlines • Tribunal decisions that were challenged were upheld by appeal bodies • Continued to meet international obligations
	Improve service through technology (e.g. Government On-Line [GOL])	Ongoing	Not yet fully met	<ul style="list-style-type: none"> • Communicating with parties via e-mail • Posting of questionnaires on the Internet for more timely access • Web access to e-mail by staff
	Improve management practices (e.g. Modern Comptrollership, Internal Audit Program)	Ongoing	Not yet fully met	<ul style="list-style-type: none"> • Began implementation of <i>Public Service Modernization Act</i> • Updated financial delegation instrument • Integrated financial systems • Improved security • Established planning and reporting framework • Review of human resource function • Enhanced CITT governance framework • Established performance framework

Performance by Priority/Performance Indicator

Highlights of the Tribunal's performance in relation to each of the three priorities and its performance indicators are described below.

Priority 1: Processing cases within legislative deadlines/quality standards

The key ongoing priority of the Tribunal is to hear cases and make sound decisions expeditiously on matters that fall within its jurisdiction pursuant to acts of Parliament, particularly cases that have legislative deadlines. In doing so, the Tribunal has strived to respect timelines and maintain the quality of its findings, determinations and recommendations. Specific achievements include the following.

- **Decisions were issued as per statutory deadlines.** All decisions/determinations subject to statutory deadlines (i.e. dumping and/or subsidizing and procurement complaint cases) were issued within the established statutory deadlines. However, in some procurement cases, the statement of reasons providing the detailed judgment, and the translation of the determination and statement of reasons, were issued at a later date.
- **Elapsed times for the production of appeal decisions, which are not subject to statutory deadlines, increased somewhat.** The Tribunal has adopted an informal, voluntary standard of publishing appeal decisions within 120 days of the hearing, given that there is no statutory deadline in place. To achieve this deadline, the Tribunal strives to maintain a strong discipline of case management and tracking to ensure compliance with milestones and to ensure the optimal

scheduling and use of staff resources between investigations. Unfortunately, due to the added workload in the case work under statutory deadlines and internal resource pressures, elapsed times **for producing decisions** increased during 2004-2005.

- **Tribunal decisions were nearly all upheld by national and international appeal bodies.** An indicator of the soundness of Tribunal decisions is the number of decisions that are upheld. During 2004-2005, only a small number of decisions were allowed by the Federal Court of Appeal; in particular, three decisions regarding appeals under the *Customs Act* and the *Excise Tax Act*, and four decisions relating to its bid challenge authority for federal government procurement under *NAFTA* and the *AIT* were reversed.
- **The Canadian trading system is perceived to be transparent and accessible and meets international obligations.** The WTO publishes comments every two years, through its Trade Policy Review mechanism, on whether Canada and the Tribunal have fostered a fair and open trading system that is transparent and accessible and meets international obligations. In its Trade Policy Review for Canada, the WTO, in 2003, characterized Canada's trade regime as amongst the "world's most transparent and liberal". The next WTO Trade Policy Review for Canada will take place in 2006.
- **Stakeholder feedback regarding quality of service was positive.** The level of satisfaction of stakeholders with the Tribunal's procedures and guidelines entails a number of considerations, for example, the response time with regard to requests for information, the effectiveness of the Tribunal's procedures and the overall efficiency of the adjudication process. Stakeholder feedback on the procedures and rules is obtained through the Bench and Bar Committee (the Committee). The Committee serves as a forum to discuss procedural issues of common interest. It is composed of lawyers nominated by the Canadian Bar Association and the Department of Justice and trade consultants invited by the Tribunal. The Committee held one meeting during 2004-2005. This meeting of the Committee provided an opportunity for participants to present their views about the Tribunal's processes and procedures. Proposed changes included the timing of *SIMA* hearings, the necessity of oral hearings in procurement cases, and the electronic transmission of Tribunal directions and decisions.

Because of the volume of the caseload in 2004-2005, there was little opportunity for staff to update practice rules, notes and guidelines. Although there were significant changes to Tribunal practices in a number of areas, including public interest reviews and interim reviews, none of the rules, notes or guidelines were changed during 2004-2005. As a result, there was no consultation with stakeholders on updated procedures and processes.

- **High quality standards were maintained in case research and analysis despite resource pressures.** The Tribunal continued to bring staff expertise together around each case through multi-disciplinary and cross-functional teams to ensure the highest level of expertise appropriate to each case. It also

implemented rigorous quality controls for each case through internal peer review approvals, editing of research reports and evaluations at the end of each case.

Significant improvement was made in releasing staff reports, where appropriate, in both official languages and posting the public versions of the staff reports on the Tribunal's Web site. Research reports were found, by the members and parties, to be objective and accurate. Moreover, the communication of the information in the reports was as transparent as possible, while ensuring the protection of proprietary business information.

Priority 2: Improving service through technology

The Tribunal has made significant efforts to improve the delivery of services to parties and their counsel by leveraging information technology for better, faster and more efficient service. For a number of years, it has undertaken initiatives to improve electronic access to information by both internal users (members and staff) and external users (litigants and their counsel).

- **Work to provide electronic access to Tribunal services and information was ongoing.** During 2004-2005, project plans were developed and further steps undertaken with the ultimate objective to automate and integrate all the information around a case and to provide full electronic filing once confidentiality and legal issues have all been resolved. For example, progress was made during 2004-2005 to enable industry to complete questionnaires online, with the goal of eventually automating the analysis of the results of the questionnaires. At the moment, questionnaires are downloaded from the Tribunal's Web site and submitted to the Tribunal in paper format.

The Tribunal has also made improvements to its Web site in order to better communicate with various groups of stakeholders and the public. For example, the Web site is used to communicate and distribute documents, thus significantly enhancing the quality of service to those participating or interested in Tribunal cases. The Web site allows users to register, free of charge, for a subscriber alert service that informs them when new documents are posted, to download a procurement complaint form, a Chinese safeguard complaint form and a request for exclusion form, and to download and complete electronic versions of Tribunal questionnaires. Moreover, staff reports for references and global safeguard inquiries are available on the Web site. A repository of all Tribunal documents also allows for research into past decisions.

- **Storage and retention of case information are being improved.** A priority for the Tribunal is to implement e-life cycle management of case files. The Tribunal obtained GOL funds of \$136,000 (\$68,000 in 2004-2005 and \$68,000 in 2005-2006) to apply the Management of Government Information (MGI) Policy to *SIMA* case files in partnership with the CBSA. Work began during the fiscal year to develop the requirements and plan for the e-life cycle management of *SIMA* case files (as a single file), using electronic document management systems to provide the parties information sharing, controlled and secure electronic access, protection of confidential information, tracking and document search capabilities.

Tasks carried out included identifying requirements for the e-life cycle management of *SIMA* case files, developing a plan for implementing a document management system, identifying improvement opportunities and developing a methodology for managing case files from a business and archival perspective. The Tribunal also implemented the common look and feel requirements as per the Government Web Standard.

- **Communications with the public were improved.** The Tribunal continued to provide public accessibility to information, including offering services to the public in both official languages, information regarding its mandate and procedures, over-the-counter services, written and oral communications with the public and the efficient processing of documents relevant to eventual proceedings before the Tribunal. In a number of *SIMA* cases, parties were not represented by counsel; consequently, the secretariat was required to pay special attention to their needs and provide them guidance on the Tribunal's administrative and judicial process.

Priority 3: Improving management practices

The Tribunal continued to improve its management practices, building on the results of the capacity assessment of its management practices completed in 2003-2004, and the subsequent action plan developed during 2004-05. The following are some specific achievements.

- **The *Public Service Modernization Act* is being implemented.** The *Public Service Modernization Act* is bringing about changes in the way the federal public service hires and manages its employees. As is the case government-wide, the Tribunal began, during 2004-2005, to align its human resource practices with the requirements of the act. Awareness sessions were carried out to brief senior management and employees on the new *Public Service Modernization Act*. A labour-management consultation committee and informal conflict resolution process were established as per the requirements of the *Public Service Labour Relations Act* that came into effect on April 1, 2005. A detailed action plan was developed to prepare for implementation of the *Public Service Employment Act*. The Tribunal also carried out an in-depth review of the human resource function, which resulted in a number of recommendations to ensure that the Tribunal meets all the requirements of the *Public Service Modernization Act*.
- **The development and maintenance of corporate knowledge were put on hold.** Maintaining continuity in the corporate knowledge of the Tribunal among staff requires a sustained focus on documenting procedures, training, recruitment, and human resource and succession planning. In 2004-2005, the volume of case work overwhelmed the available staff. As a consequence, priority was placed on meeting the deadlines for case work and maintaining a high quality standard of work. Documentation on procedures, practice notes and guidelines was consequently put on hold. Recruitment was focused on meeting immediate needs through the use of temporary and contract staff. By necessity, the Tribunal was not able to devote the necessary effort to the orientation of new staff and training

of new and existing staff on even the essential items of corporate knowledge and values.

- **Business continuity is being addressed.** The Tribunal carried out a Threat and Risk Assessment (TRA) for the Tribunal as a whole, which will be used to develop an action plan and a business continuity and emergency plan. It also conducted an in-depth technical vulnerability assessment of its information technology infrastructure.
- **Security was improved.** The Tribunal made improvements to its physical security, by creating a central directory for incident reports, updating identity cards, completing the move from access codes to proximity cards, and reviewing incoming and outgoing employee processing.
- **The internal audit program was partially implemented.** The Tribunal's policy on internal audit and risk-based internal audit plan, developed during 2003-2004, were put on hold pending developments at the Treasury Board of Canada Secretariat regarding internal audit for small agencies. Nevertheless, the Tribunal carried out a review of the human resource function during 2004-2005, and plans to conduct a similar review of the financial function during 2005-2006.
- **The financial delegation instrument was reviewed and updated.** The Tribunal reviewed and updated its financial signing authorities. Responsibility centre managers now have a better understanding of the scope of their financial authorities.
- **The Tribunal's financial systems were integrated.** Three separate Tribunal systems (procurement, asset management, salary management) have now been integrated into the GX financial system. This has reduced the requirement for duplicate entries and maintenance costs and will, in the long term, ensure better data integrity and provide more timely information to managers.
- **Proactive disclosure requirements were implemented.** As per government-wide requirements, the Tribunal added to its Web site information on travel and hospitality expenses for selected senior officials; contracts entered into by the Tribunal for amounts over \$10,000; and the reclassification of positions.
- **Planning and reporting framework was developed.** The Tribunal developed a planning and reporting framework in order to establish a more cohesive internal planning process and meet external reporting requirements of the Government's expenditure management system. It also revised its budgeting and forecasting process.

A summary of the Tribunal's performance for each of its performance indicators is presented below, based on a five-level performance scale (major gap, below target, approaching target, at target and above target). The shaded area represents the Tribunal's assessment of its performance during 2004-2005.

Summary of Tribunal Performance in Relation to Performance Indicators

Performance indicator	Performance Scale				
	Major Gap	Below Target	Approaching Target	At Target	Above Target
<i>Decisions/ determinations are published within statutory or internal deadlines</i>	A number of case deadlines were missed.	Most statutory deadlines were met. Time lapse for non-statutory cases exceeds target, and backlog is above norm.	All decisions issued as per statutory deadlines. Not all non-statutory deadlines were met. Time lapse for non-statutory deadlines is stable, and backlog is stable or decreasing.	All statutory and non-statutory deadlines were met. Overall time lapse for non-statutory deadlines is decreasing.	Case processing time is less than targeted. Overall time lapse for processing cases is decreasing. Backlog is minimal.
<i>Tribunal decisions are upheld by national and international appeal bodies</i>	A large number of Tribunal decisions are subject to an application for judicial review.	A large number of decisions are overturned by appeal bodies, which has resulted in changes to rules and procedures.	A small number of decisions are overturned by appeal bodies.	No decisions overturned by appeal bodies due to judicial review.	No decisions are subject to an application for judicial review.
<i>Feedback as to whether Canadian trading system is transparent and accessible and meets international obligations</i>	Canadian trading system has low level of credibility internationally.	WTO has expressed concerns about Canadian trading system. This is hurting reputation and Canadian trading system and impeding trade discussions.	WTO has expressed some minor concerns about openness of Canadian trading system.	Canadian trading system is perceived to be fair and open and to have high level of transparency and accessibility. Canada is perceived to have met its international obligations.	Tribunal has helped Canada to develop high level of credibility in international trade community and negotiations.
<i>Stakeholder feedback regarding quality of service</i>	High frequency of complaints. No survey of stakeholder satisfaction.	Informal feedback is received from stakeholders. Some complaints and concerns. Specific client issues are being addressed.	Positive stakeholder feedback received informally. Complaints are minimal. Some errors, but corrected before they affect external stakeholders.	High stakeholder satisfaction. Issues are resolved quickly. Responsive and efficient service. Good access to information. Few errors.	High stakeholder satisfaction as per stakeholder surveys. Many examples of positive feedback received.
<i>Quality of case research and investigation</i>	Major rewrites were required of staff research reports after their release. Members were critical of quality of research reports. Parties had major objections to factual content of research.	Significant rework was required after the release of staff reports. Member feedback was not always positive. Parties had concerns about inaccuracies.	Some changes were made to reports after release. Not all reviews met quality expectations. Members generally provided positive feedback. Few factual corrections identified by parties.	Some minor changes required to reports after release to reflect updates and revisions made by parties. Members provided positive feedback to most reports. No factual inaccuracies identified by parties.	Members and parties provided very positive feedback on a number of cases regarding research and analysis. Quality exceeded expectations.
<i>Quality of electronic access to Tribunal services and information</i>	Paper filing of cases only. Public has access to Web site for general information. Internal processes are mainly paper based.	External users have limited access to Tribunal services electronically. Electronic services are cumbersome and time consuming. Little or no integration between electronic services and Tribunal systems. Security of information cannot be guaranteed.	Some electronic services are accessible to external users. Secure electronic document transfer. External/internal users have electronic access to most current case information. Partial integration between electronic services and Tribunal systems.	Electronic services are easily accessible to external users. Security measures are in place. Good access to case information electronically. Case information is shared electronically between the parties. Electronic services are closely integrated with Tribunal systems.	Latest technology in place. Full integration between electronic services and Tribunal systems. Extensive system flexibility. Electronic services are adaptable to different user technical environments.

Performance indicator	Performance Scale				
	Major Gap	Below Target	Approaching Target	At Target	Above Target
<i>Quality of storage and retention of Tribunal case information</i>	Only partial case information is available and is in paper format only. Information is often not up-to-date. Reliability issues re content and/or system. High number of complaints from stakeholders.	Relevant case information is available in mostly paper format and can be difficult to access. Not all information is up-to-date and accurate. Delays in obtaining information. Complaints have been received from stakeholders about wanting better access to information.	Relevant case information is available in mostly paper format. Strong demand for information. Most information is up-to-date or accurate. Some system enhancements are required. Information is partially available on Web. Few complaints.	Case information is readily available in electronic format. Information is up-to-date, complete and accurate. User-friendly interface. Information is maintained and reported in a consistent format. Stakeholders are satisfied. No complaints.	Stakeholders are able to immediately access all case information on a self-serve basis, using latest Web interfaces. Case management system reflects latest technology and is integrated with e-filing and document management.
<i>Motivated and committed workforce</i>	Motivated and committed workforce	Results of employee surveys are below norm. High turnover rate and/or absenteeism compared to other departments/agencies. Morale issues exist.	Employee satisfaction levels are below norm. Turnover is high. Efforts are underway to improve employee satisfaction and retention. Some grievances and employee relations issues.	Employee satisfaction has been improving as per survey results. Staff retention is close to target levels. Staff has access to learning and development opportunities.	Consistently satisfactory results in employee surveys. Staff retention is within target levels. Positive employee feedback re work environment. Strong internal communications.
<i>Corporate knowledge</i>	Processes are not documented. No standardized approach. Historical information is limited.	Staff has access to policies, processes and guidelines on Intranet, but they are not up-to-date. Historical information is difficult to access. Significant gaps exist in capabilities.	Staff has access to policies, processes and guidelines on Intranet (about 60%). Historical information is available but is dispersed. Duplication in tools available.	Staff has access to policies, processes and guidelines on Intranet (over 80%). Good access to tools. Historical information is easily accessible. Strong orientation program for new staff.	Staff has ready access to policies, processes, guidelines, tools and historical information from desktop. Strong focus on learning, succession planning and staff development.
<i>Physical security</i>	Security assessment is out of date. Responsibility for security is unclear. Limited awareness among staff.	Some significant security incidents. Security gaps exist and are being addressed. Inconsistent awareness among employees of security requirements.	No major security incidents. Some minor security gaps identified and being addressed. Security program has been implemented. Responsibilities are clear.	No major security incidents. Security level is considered sufficient as per TRA. Employees have high degree of awareness of security requirements. Training provided.	No security gaps identified by TRA. No security incidents.
<i>Conformity to management accountability framework(MAF)</i>	MAF expectations have been met for only one or two elements. Management practices need to be put in place.	MAF expectations have been met for roughly half of 10 elements. Management practices for other elements are still at the developing stage.	MAF expectations have been met for most elements. Improvement projects are ongoing. Improvement projects are on time and within budget.	MAF expectations have been met for all 10 elements. Management practices are assessed on a yearly basis. Focus is on continuous improvement.	MAF expectations have been met for all 10 elements, and have been exceeded for some elements.

SECTION II—PERFORMANCE BY PROGRAM ACTIVITY

Described below, for both program activities, are the performance results achieved by the Tribunal during 2004-2005, and how the Tribunal's plans and priorities discussed earlier supported the achievement of these performance results.

Activity No. 1—Adjudication of Trade Cases

The adjudication of trade cases is a quasi-judicial activity that includes unfair trade cases, appeals from decisions of the CBSA and the CRA, and bid challenges relating to federal government procurement. The Tribunal strives to make decisions that are fair and impartial and published in a timely way.

Financial Resources (thousands of dollars)

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
9,605	9,186	9,185

Human Resources (FTE)

Planned	Actual	Actuals
92	76	16

Highlights of key performance results achieved include the following.

- **Decisions were published within statutory deadlines.** The Tribunal's decisions regarding dumping and/or subsidizing and procurement complaints are subject to statutory deadlines. In 2004-2005, 37 decisions were issued covering these two areas of the Tribunal's mandate, including 18 *SIMA* decisions and 19 procurement decisions. All determinations were issued within statutory deadlines. The Tribunal has implemented strong case management controls to ensure that it is able to meet these deadlines and does extensive tracking of the status of cases to ensure close adherence to prescribed deadlines. Detailed reports also exist on the status of cases.
- **There were some delays regarding internal deadlines.** There is no statutory deadline imposed for the decisions on appeals of CBSA and CRA decisions. However, the Tribunal has adopted an informal, voluntary standard of issuing such decisions within 120 days of the hearing of an appeal. Management monitors these files closely to ensure that, to the greatest extent possible, the Tribunal adheres to this standard. Given the added workload in the case work under statutory deadlines, delays have increased for these cases subject to internal deadlines.

A review of the appeals heard in 2004-2005 shows that the Tribunal met its target of issuing decisions within 120 days of the hearing in less than half of the cases (41 percent). The balance of the decisions issued averaged 146 days and decisions have yet to be issued in 41 percent of the cases heard in that year.

A review of all the appeal decisions issued in 2004-2005 in cases where hearings were held shows that the Tribunal met its target of 120 days in half of the cases (52 percent). The balance of the decisions were issued within 175 to 357 days of the hearing, for an average of 188 days.

- **A small number of Tribunal decisions were challenged, and they were, for the most part, upheld by national and international appeal bodies.** An indicator of the soundness of Tribunal decisions is the number of decisions that are upheld. Tribunal decisions on dumping and subsidizing matters may be reviewed by the Federal Court of Appeal or a binational panel under *NAFTA* in the case of a decision affecting U.S. and/or Mexican goods. WTO member states whose goods are affected by a Tribunal decision may also initiate dispute settlement proceedings under the *WTO Understanding on Rules and Procedures Governing the Settlement of Disputes*, if they believe that the Tribunal's procedures violated the *WTO Agreement on Implementation of Article VI of the General Agreement on Tariffs and Trade 1994*. Tribunal decisions on appeals may be appealed to the Federal Court of Appeal or, in the case of the *Excise Tax Act*, the Federal Court. The Tribunal monitors whether its decisions have been the subject of applications for judicial review or appeals before these bodies. It determines, based on the issues raised in these applications, whether it will seek intervenor status before the Federal Court of Appeal. It is automatically a party in any binational panel review under *NAFTA*. The results of appeals are highlighted below.
- ***SIMA*.** Of the 18 cases investigated by the Tribunal pursuant to *SIMA* during 2004-2005, 3 decisions were challenged before the Federal Court of Appeal and 1 before a *NAFTA* binational panel. One appeal to the Federal Court of Appeal and the appeal to the *NAFTA* binational panel were withdrawn, and 2 other appeals to the Federal Court of Appeal were outstanding at the end of the fiscal year. As for Tribunal decisions issued in the previous fiscal years that were appealed to the Federal Court of Appeal, 1 was dismissed, and another was discontinued. No Tribunal decisions were submitted to a WTO dispute settlement panel by a WTO member state.
- **Customs and Excise.** The Tribunal issued 20 decisions during 2004-2005 regarding appeals under the *Customs Act* and the *Excise Tax Act*. Five were appealed to the Federal Court of Appeal, and they were all still outstanding at the end of the fiscal year. As for the appeals of decisions issued in previous fiscal years, 1 application was discontinued, 5 were dismissed, and 3 were allowed.
- **Procurement.** Of the 19 cases determined on merit pursuant to the Tribunal's bid challenge authority for federal government procurement under *NAFTA* and the *AIT*, 3 determinations were challenged at the Federal Court of Appeal.

One was withdrawn, and 2 challenges were in progress at the end of the fiscal year. As for applications for judicial review regarding Tribunal determinations from previous fiscal years, 4 applications were dismissed, 3 were discontinued, 1 was withdrawn, and 4 were allowed.

- **Feedback on whether Canada's trade remedies system is transparent and accessible and meets international obligations.** As noted earlier, the WTO publishes comments every three years, through its Trade Policy Review mechanism, on whether Canada and the Tribunal have fostered a fair and open trading system that is transparent and accessible and meets international obligations. The latest Trade Policy Review for Canada by the WTO in 2003 characterized Canada's trading regime as amongst the "world's most transparent and liberal".

Activity No. 2—General Economic Inquiries and References

General economic inquiries and references are advisory activities of the Tribunal. These include safeguard inquiries, general economic inquiries referred by the government and tariff references referred by the Minister of Finance. The Tribunal strives to make recommendations that are fair and impartial and published in a timely way.

Financial Resources (thousands of dollars)

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
210	909	883

Human Resources (FTE)

Planned	Actual	Difference
2	8	-6

Key performance results achieved are similar to those outlined above and include the following.

- **Tribunal reports were published within statutory or government-mandated deadlines.** Tribunal decisions regarding tariff references and economic and safeguard inquiries are subject to government-mandated deadlines. In 2004-2005, one report was issued covering these two areas of the Tribunal's mandate. It was issued within the government-mandated deadline.
- **No appeals were made of Tribunal determinations and recommendations for general economic inquiries and references.** An indicator of the soundness of Tribunal determinations and recommendations is the number of determinations that were appealed and upheld, i.e. whether applications are dismissed or discontinued by appeal bodies. No such appeals were made.

SECTION III—SUPPLEMENTARY INFORMATION

Organizational Information

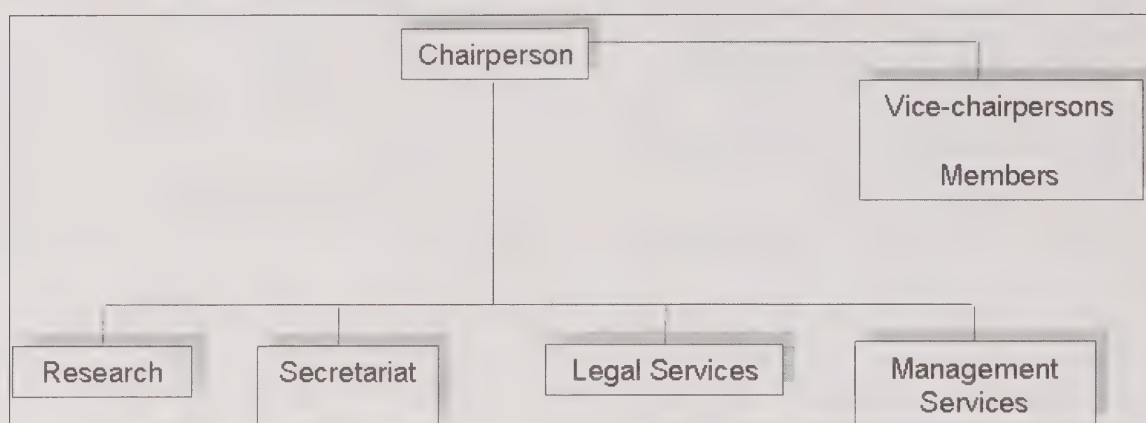
The Tribunal is an independent, investigative and quasi-judicial decision-making body that reports to Parliament through the Minister of Finance.

Under the *CITT Act*, the Tribunal is composed of up to nine full-time members, including a chairperson and two vice-chairpersons, who are appointed by the Governor in Council for a term of up to five years. The Chairperson is the Chief Executive Officer responsible for the assignment of cases to the members and for the management of the Tribunal's workload and resources.

The members of the Tribunal are supported by a permanent staff of 87 people. Its principal officers are:

- the **Secretary**, responsible for relations with the public and parties, the court registry functions of the Tribunal, editing and translation of Tribunal decisions and reports, and relations with other government departments and other governments;
- the **Director General, Research**, responsible for the investigative portion of inquiries, the economic and financial analysis of firms and industries, the investigation of complaints by potential suppliers concerning any aspect of the procurement process and other fact finding required for Tribunal inquiries;
- the **General Counsel**, responsible for the provision of legal services to the members and staff of the Tribunal; and
- the **Director, Management Services**, responsible for corporate services such as human resource management, financial management, information technology, material management, accommodation and administrative services, security and for relationships with the central agencies on all matters relating to administrative policy and procedure.

Organization Structure



Financial Tables

**Table 1: Comparison of Planned to Actual Spending
(including full-time equivalents)**

(thousands of dollars)	2002-2003 Actual	2003-2004 Actual	2004-2005			
			Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
Adjudication of Trade Cases	9,232	9,054	9,605	9,605	9,186	9,185
General Economic Inquiries and References	894	270	210	210	909	883
Total	10,126	9,324	9,815	9,815	10,095	10,068

Total	10,126	9,324	9,815	9,815	10,095	10,068
Less: Non-respendable Revenue	(2)	-	-	-	-	-
Plus: Cost of Services Received Without Charge	2,149	2,293	-	2,389	-	2,372
Net Cost of Department	12,273	11,617	9,815	12,204	10,095	12,440

Full-time Equivalents	90	87	94	94	94	84
------------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Table 2: Use of Resources by Program Activities
(thousands of dollars)

2004-2005								
	Budgetary						Plus: Non-Budgetary	
Program Activity	Operating	Capital	Grants and Contributions	Total: Gross Budgetary Expenditures	Less: Respendable Revenue	Total: Net Budgetary Expenditures	Loans, Investments and Advances	Total
Adjudication of Trade Cases								
Main Estimates	9,605			9,605		9,605		9,605
<i>Planned Spending</i>	<i>9,605</i>			<i>9,605</i>		<i>9,605</i>		<i>9,605</i>
Total Authorities	9,186			9,186		9,186		9,186
<i>Actual Spending</i>	<i>9,185</i>			<i>9,185</i>		<i>9,185</i>		<i>9,185</i>
General Economic Inquiries and References								
Main Estimates	210			210		210		210
<i>Planned Spending</i>	<i>210</i>			<i>210</i>		<i>210</i>		<i>210</i>
Total Authorities	909			909		909		909
<i>Actual Spending</i>	<i>883</i>			<i>883</i>		<i>883</i>		<i>883</i>

Table 3: Voted and Statutory Items
(thousands of dollars)

2004-2005						
Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual	
25	Operating Expenditures	8,333	8,333	8,820	8,796	
(S)	Contributions to Employee Benefit Plans	1,482	1,482	1,272	1,272	
(S)	Spending of Proceeds from the Disposal of Surplus Crown Assets	-	-	3	-	
	Total	9,815	9,815	10,095	10,068	

Table 4: Net Cost of Department

(thousands of dollars)	2004-2005
Total Actual Spending	10,068
<i>Plus: Services Received without Charge</i>	
Accommodation Provided by the Department of Public Works and Government Services	1,837
Contributions Covering Employers' Share of Employees' Insurance Premiums and Expenditures Paid by the Treasury Board of Canada Secretariat (excluding revolving funds)	535
2004-2005 Net Cost of Department	12,440

**Table 5: Resource Requirements by Branch
(thousands of dollars)**

2004-2005			
Organization	Adjudication of Trade Cases	General Economic Inquiries and References	Total
Chairman's Office			
Main Estimates	1,453	15	1,468
Planned Spending	1,453	15	1,468
<i>Total Authorities</i>	<i>1,312</i>	<i>10</i>	<i>1,322</i>
Actual Spending	1,323	14	1,337
Secretariat			
Main Estimates	1,857	6	1,863
Planned Spending	1,857	6	1,863
<i>Total Authorities</i>	<i>1,817</i>	<i>71</i>	<i>1,888</i>
Actual Spending	1,778	72	1,850
Research			
Main Estimates	3,236	146	3,382
Planned Spending	3,236	146	3,382
<i>Total Authorities</i>	<i>2,927</i>	<i>707</i>	<i>3,634</i>
Actual Spending	2,890	659	3,549
Legal Services			
Main Estimates	868	8	876
Planned Spending	868	8	876
<i>Total Authorities</i>	<i>808</i>	<i>20</i>	<i>828</i>
Actual Spending	854	26	880
Management Services			
Main Estimates	2,191	35	2,226
Planned Spending	2,191	35	2,226
<i>Total Authorities</i>	<i>2,322</i>	<i>101</i>	<i>2,423</i>
Actual Spending	2,340	112	2,452

Contact for Further Information and Web Site

The Secretary
Canadian International Trade Tribunal
Standard Life Centre
333 Laurier Avenue West, 17th Floor
Ottawa, Ontario
K1A 0G7

Telephone: (613) 993-3595

Fax: (613) 998-1322

E-mail: secretary@citt-tcce.gc.ca

Tribunal's Web Site: www.citt-tcce.gc.ca

Legislation Governing the Work of the Canadian International Trade Tribunal

Canadian International Trade Tribunal Act	R.S.C. 1985 (4th Supp.), c. 47
Customs Act	R.S.C. 1985 (2d Supp.), c. 1
Excise Tax Act	R.S.C. 1985, c. E-15
Special Import Measures Act	R.S.C. 1985, c. S-15
Softwood Lumber Products Export Charge Act	R.S.C. 1985 (3d Supp.), c. 12
Energy Administration Act	R.S.C. 1985, c. E-6
Canadian International Trade Tribunal Regulations	S.O.R./89-35
Canadian International Trade Tribunal Procurement Inquiry Regulations	S.O.R./93-602
Canadian International Trade Tribunal Rules	S.O.R./91-499

List of Statutory and Tribunal Reports

Annual Report

- 1989-90 to 2004-2005
- Textile Reference—Annual Status Report 1994-95 to 2000-2001 (incorporated into the Tribunal's Annual Report as of 2002-2003.)

Guides

- Procurement Review Process—A Descriptive Guide
- Safeguard Inquiry-Market Disruption-Imports from China-Guide for Complainant
- Safeguard Inquiry-Trade Diversion-Imports from China-Guide for Complainant
- Textile Reference Guide

Pamphlets

- Introductory Guide on the Canadian International Trade Tribunal
- Information on Appeals from Customs, Excise and *SIMA* Decisions

- Information on Dumping and Subsidizing Inquiries and Reviews
- Information on Economic, Trade and Tariff Inquiries
- Information on Import Safeguard Inquiries and Measures
- Information on Procurement Review
- Information on Textile Tariff Investigations

Guides

- Guide du mécanisme d'examen des marchés publics
- Enquête de sauvegarde — désorganisation du marché, Importations en provenance de Chine, Guide de la partie plaignante
- Enquête de sauvegarde — détournement des échanges, Importations en provenance de Chine, Guide de la partie plaignante
- Guide de la saisine sur les textiles

Brochures

- Guide d'introduction au Tribunal canadien du commerce extérieur
- Information sur les appels de décisions concernant les douanes, l'accise et la LMSI
- Information sur les enquêtes et les réexamens concernant le dumping et le subventionnement
- Information sur les enquêtes économiques, commerciales et tarifaires
- Information sur les enquêtes de sauvegarde contre les importations et les mesures afférentes
- Information sur l'examen des marchés publics
- Information sur les enquêtes concernant les tarifs sur les textiles

Personne-ressource pouvant fournir d'autres renseignements et de l'information sur le site Web

Le secrétaire

Tribunal canadien du commerce extérieur

Standard Life Centre

333, avenue Laurier Ouest

15^e étage

Ottawa (Ontario)

K1A 0G7

Téléphone : (613) 993-3595

Télécopieur : (613) 998-1322

Courrier électronique : secretaire@tcce-citt.gc.ca

Site Web du Tribunal : www.tcce-citt.gc.ca

Lois régissant les activités du Tribunal canadien du commerce extérieur

Loi sur le Tribunal canadien du commerce extérieur

L.R.C. 1985 (4^e supp.), c. 47

Loi sur les douanes

L.R.C. 1985 (2^e supp.), c. 1

Loi sur la taxe d'accise

L.R.C. 1985, c. E-15

Loi sur les mesures spéciales d'importation

L.R.C. 1985, c. S-15

Loi sur le droit à l'exportation de produits de bois d'œuvre

L.R.C. 1985 (3^e supp.), c. 12

Loi sur l'administration de l'énergie

L.R.C. 1985, c. E-6

Règlement sur le Tribunal canadien du commerce extérieur

D.O.R.S./89-35

Règlement sur les enquêtes du Tribunal canadien du commerce

D.O.R.S./93-602

extérieur sur les marchés publics

Règles du Tribunal canadien du commerce extérieur

D.O.R.S./91-499

Rapports législatifs et du Tribunal

Rapports annuels

• De 1989-1990 à 2004-2005

• Saisine sur le textiles — Rapport de situation annuel (incorporé au Rapport annuel du TCCE à compter de l'exercice 2002-2003.)

Tableau 4: Coût net pour le ministère

(en milliers de dollars)		2004-2005
Dépenses réelles		10 068
<i>Plus : Services reçus à titre gracieux</i>		
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)		1 837
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT (hors les fonds renouvelables)		535
Coût net pour le ministère en 2004-2005		12 440

Tableau 5 : Besoins en ressources par direction
(en milliers de dollars)

2004-2005			
Organisation	Règlement des affaires liées au commerce	Enquêtes sur des questions économiques générales et saisines	Total
Bureau du président			
Budget principal des dépenses	1 453	15	1 468
Dépenses prévues	1 453	15	1 468
Autorisations totales	1 312	10	1 322
Dépenses réelles	1 323	14	1 337
Secrétariat			
Budget principal des dépenses	1 857	6	1 863
Dépenses prévues	1 857	6	1 863
Autorisations totales	1 817	71	1 888
Dépenses réelles	1 778	72	1 850
Recherche			
Budget principal des dépenses	3 236	146	3 382
Dépenses prévues	3 236	146	3 382
Autorisations totales	2 927	707	3 634
Dépenses réelles	2 890	659	3 549
Services juridiques			
Budget principal des dépenses	868	8	876
Dépenses prévues	868	8	876
Autorisations totales	808	20	828
Dépenses réelles	854	26	880
Services de gestion			
Budget principal des dépenses	2 191	35	2 226
Dépenses prévues	2 191	35	2 226
Autorisations totales	2 322	101	2 423
Dépenses réelles	2 340	112	2 452

Tableau 2 : Utilisation des ressources par secteur d'activités (ou par activité de programme)
(en milliers de dollars)

2004-2005									
Budgetaire								Plus : Non budgétaire	

Activité de programme	Fonction- nement	Immobi- lisations	Subventions et contri- butions	Dépenses budgétaires brutes	Moins : Revenus disponibles	Total : Dépenses budgétaires nettes	Prêts, investis- sements et avances	Total	
--------------------------	---------------------	----------------------	--------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	--	--	-------	--

Règlement des affaires									
liées au commerce									

Budget principal des dépenses	9 605			9 605		9 605		9 605	
Dépenses prévues	9 605			9 605		9 605		9 605	
Autorisations totales	9 186			9 186		9 186		9 186	

Dépenses réelles	9 185			9 185		9 185		9 185	
Enquêtes sur des questions économiques générales et saisines									

Budget principal des dépenses	210			210		210		210	
Dépenses prévues	210			210		210		210	
Autorisations totales	909			909		909		909	

Dépenses réelles	883			883		883		883	
---------------------	-----	--	--	-----	--	-----	--	-----	--

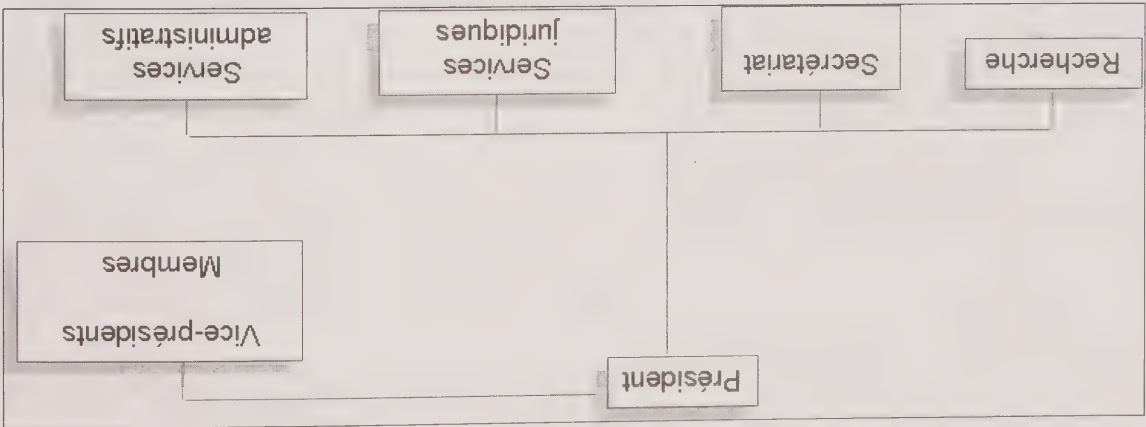
Tableau 3 : Postes votés et législatifs
(en milliers de dollars)

2004-2005									
-----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Poste voté ou législatif	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	Budget principal	Dépenses prévues	Total des autorisations	Réelles
--------------------------------	--	---------------------	---------------------	----------------------------	---------

25	Dépenses de fonctionnement	8 333	8 333	8 820	8 796
(S)	Contributions aux avantages sociaux des employés	1 482	1 482	1 272	1 272
(S)	Produit de ventes de biens excédentaires d'État	-	-	3	-
	Total	9 815	9 815	10 095	10 068

Organigramme



Tableaux financiers

Tableau 1 : Comparaison des dépenses prévues et des dépenses réelles (y compris les équivalents temps plein)

	(en milliers de dollars)	2002-2003	2003-2004	Budget principal	Dépenses prévues	Total des autorisations	Réelles
Règlement des affaires liées au commerce	9 232	9 054	9 605	9 605	9 605	9 186	9 185
Enquêtes sur des questions économiques générales et saisines	894	270	210	210	210	909	883
Total	10 126	9 324	9 815	9 815	9 815	10 095	10 068

Total	10 126	9 324	9 815	9 815	10 095	10 068
Moins : revenus non disponibles	(2)	-	-	-	-	-
Plus : coût des services reçus à titre gracieux	2 149	2 293	-	-	-	2 372
Coût net pour le ministère	12 273	11 617	9 815	12 204	10 095	12 440
Équivalents temps plein	90	87	94	94	94	84

SECTION III — RENSEIGNEMENTS COMPLÉMENTAIRES

Renseignements sur l'organisation

Le Tribunal est un organisme décisionnel quasi judiciaire et autonome, qui mène des enquêtes et relève du Parlement par l'entremise du ministre des Finances.

En vertu de la *Loi sur le TCCF*, il se compose au maximum de neuf membres à temps plein, dont un président et deux vice-présidents, nommés par le gouverneur en conseil pour un mandat d'au plus cinq ans. Le président est le premier dirigeant et est responsable de l'affectation des membres aux dossiers et de la gestion de la charge de travail et des ressources du Tribunal.

Les membres du Tribunal peuvent compter sur l'appui d'un effectif permanent composé de 87 personnes. Voici ses principaux agents :

- le **secrétaire**, responsable des relations avec le public et les parties, des fonctions de greffier du Tribunal, des tâches de révision et de traduction des décisions du Tribunal, ainsi que des relations avec d'autres ministères et gouvernements;
- le **directeur général de la Recherche**, responsable de la recherche dans le cadre des enquêtes, de l'analyse économique et financière des entreprises et des branches de production, de l'examen des plaintes déposées par des fournisseurs éventuels portant sur n'importe quel aspect de la procédure de passation de marchés publics ainsi que de la recherche des faits nécessaires aux enquêtes du Tribunal;
- l'**avocat général**, responsable de la prestation de services juridiques aux membres et au personnel du Tribunal;

- le **directeur, Services de gestion**, responsable des services de gestion, comme la gestion des ressources humaines, la gestion financière, la technologie de l'information, la gestion du matériel, les locaux et les services administratifs, la sécurité ainsi que des relations avec les organismes centraux sur toutes les questions se rapportant à la politique et aux procédures administratives.

Les résultats de rendement clés obtenus ressemblent à ceux qui sont décrits ci-dessous.

- **Les rapports du Tribunal ont été publiés dans les délais législatifs ou ordonnés par le gouvernement.** Les décisions du Tribunal portant sur des renvois sur des questions tarifaires et économiques ainsi que sur les enquêtes de sauvegarde sont assujetties à des délais ordonnés par le gouvernement. En 2004-2005, un rapport sur ces deux domaines du mandat du Tribunal a été diffusé. Il a été publié dans le délai ordonné par le gouvernement.
- **Aucun appel n'a été interjeté au sujet de décisions et de recommandations du Tribunal à l'égard d'enquêtes sur des questions économiques générales et de saisines.** Le nombre de décisions qui ont été portées en appel et qui sont confirmées, c.-à-d. que la demande est rejetée ou abandonnée par les organismes d'appel, est un indice du bien-fondé des décisions et des recommandations du Tribunal. Aucun appel du genre n'a été interjeté.

- **Douanes et taxe d'accise.** En 2004-2005, le Tribunal a rendu 20 décisions en ce qui touche des appels en vertu de la *Loi sur les douanes* et de la *Loi sur la taxe d'accise*. Cinq ont été portées devant la Cour d'appel fédérale et étaient toujours en instance à la fin de l'exercice. En ce qui concerne les appels de décisions rendues au cours d'exercices précédents, 1 demande a été abandonnée, 5 ont été rejetées et 3 ont été annulées.

- **Marchés publics.** Sur les 19 affaires réglées sur le fond par le Tribunal en tant qu'organisme de contestation des offres des marchés publics du gouvernement fédéral aux termes de l'*ALÉNA* et de l'*ACI*, 3 décisions ont été contestées devant la Cour d'appel fédérale. Une a été retirée et 2 contestations étaient en cours à la fin de l'exercice. Quant aux demandes de révision judiciaire concernant des décisions rendues par le Tribunal au cours des exercices précédents, 4 ont été rejetées, 3 ont été abandonnées, 1 a été retirée et 4 ont été admises.

- **Rétroaction sur la transparence et l'accessibilité du système de recours commerciaux du Tribunal et sur le respect des obligations internationales.** Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, l'OMC publie tous les trois ans des commentaires, par le truchement de son Mécanisme d'examen des politiques commerciales, pour savoir si le Canada et le Tribunal ont favorisé la mise en place d'un système de recours commerciaux juste et ouvert, qui est transparent et accessible et qui respecte les obligations internationales. Le régime commercial du Canada est mentionné parmi « les plus transparents et les plus libéraux au monde » dans la dernière version de l'examen des politiques commerciales pour le Canada réalisé par l'OMC en 2003.

Activité n° 2 — Enquête sur les questions économiques générales et saisines

Les enquêtes sur les questions économiques générales et les saisines sont des activités de consultation pour le Tribunal. Il s'agit d'enquêtes de sauvegarde, d'enquêtes sur des questions économiques générales renvoyées par le gouvernement et de questions tarifaires renvoyées par le ministre des Finances. Le Tribunal s'efforce de faire des recommandations qui sont justes et impartiales, et qui sont publiées en temps opportun.

Ressources financières (en milliers de dollars)		
Dépenses prévues	210	
Total des autorisations	909	
Dépenses réelles	883	

Ressources humaines (ETP)		
Prévues	2	
Réelles	8	
Différence	-6	

respecte cette norme. Étant donné la charge de travail accrue attribuable au traitement des affaires en vertu des délais législatifs, les affaires assujetties à des délais internes ont enregistré des retards accrus.

Selon l'examen des appels entendus en 2004-2005, le Tribunal a atteint sa cible relative aux décisions rendues dans les 120 jours suivants l'audition de l'appel dans moins de la moitié des affaires (41 p. 100). Les autres décisions ont été rendues en moyenne en 146 jours et des décisions doivent encore être rendues dans 41 p. 100 des affaires entendues au cours de l'année.

Selon l'examen de toutes les décisions d'appel rendues en 2004-2005 lorsque des audiences ont été tenues, le Tribunal a atteint la cible établie à 120 jours dans la moitié des affaires (52 p. 100). Les autres décisions ont été rendues dans les 175 à 357 jours de l'audience, soit une moyenne de 188 jours.

- **Un petit nombre de décisions du Tribunal ont été contestées et, pour la plupart, confirmées par des organismes d'appel nationaux et internationaux.** Le nombre des décisions confirmées est un indice du bien-fondé des décisions du Tribunal. Ses décisions sur des questions liées au dumping et au subventionnement peuvent être révisées par la Cour d'appel fédérale ou un groupe spécial binationnel en vertu de l'*ALÉNA* si elles concernent des marchandises en provenance des États-Unis ou du Mexique. Les États membres de l'OMC dont les marchandises sont touchées par une décision du Tribunal peuvent également entreprendre des procédures de règlement des différends en vertu du *Mémorandum d'accord sur les règles et procédures régissant le règlement des différends de l'OMC* si, à leur avis, les procédures du Tribunal contreviennent à l'*Accord relatif à la mise en œuvre de l'article VI de l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce 1994* de l'OMC. Les décisions du Tribunal sur les appels peuvent être portées devant la Cour d'appel fédérale ou, dans le cas de la *Loi sur la taxe d'accise*, la Cour fédérale. Le Tribunal vérifie si ses décisions ont fait l'objet de demandes de révision judiciaire ou d'appels devant ces organismes. À partir des questions soulevées dans ces révisions, il décide s'il doit demander le statut d'intervenant auprès de la Cour d'appel fédérale. Il est automatiquement un partie à l'examen de tout groupe spécial binationnel en vertu de l'*ALÉNA*. Les résultats des appels sont présentés ci-dessous.

- **LMSI.** Des 18 affaires ayant fait l'objet d'enquêtes par le Tribunal aux termes de la *LMSI* au cours de l'exercice 2004-2005, 3 ont été contestées devant la Cour d'appel fédérale et 1 a été examinée par un groupe spécial binationnel aux termes de l'*ALÉNA*. Un appel porté devant la Cour d'appel fédérale et celui porté devant le groupe binationnel ont été retirés et 2 autres appels portés devant la Cour d'appel fédérale étaient en instance à la fin de l'exercice. Quant aux décisions du Tribunal, rendues au cours de l'exercice précédent et portées en appel devant la Cour d'appel fédérale, une demande a été rejetée et une autre a été abandonnée. Aucune décision du Tribunal n'a été soumise à un groupe spécial de règlements des différends de l'OMC par un pays membre de l'OMC.

SECTION II — RENDEMENT PAR ACTIVITÉ DE PROGRAMME

Les résultats du rendement obtenus par le Tribunal en 2004-2005 et la manière dont les plans et priorités susmentionnés ont appuyé l'atteinte des résultats de rendement sont décrits ci-dessous, pour les deux activités de programme.

Activité n° 1 — Règlement des affaires liées au commerce

Le règlement des affaires liées au commerce est une activité quasi judiciaire : il s'agit d'affaires concernant des pratiques commerciales déloyales, d'appels à l'égard des décisions rendues par l'ASFC et l'ARC, et de contestation d'offres se rapportant à des marchés publics. Le Tribunal s'efforce de prendre des décisions justes et impartiales, qui sont publiées en temps opportun.

Ressources financières

(en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
9 605	9 186	9 185

Ressources humaines (ETP)

Prévues	Réelles	Différence
92	76	16

Voici les faits saillants des principaux résultats du rendement.

- **Les décisions ont été publiées dans les délais législatifs.** Les décisions que le Tribunal rend à la suite de plaintes concernant le dumping/subventionnement et des marchés publics sont assujetties à des délais législatifs. En 2004-2005, 37 décisions ayant trait à ces deux volets du mandat du Tribunal ont été rendues, notamment 18 décisions relatives à la *LMSI* et 19 décisions ayant trait à des marchés publics. Toutes les décisions ont été rendues dans les délais législatifs. Le Tribunal a instauré des contrôles de gestion des affaires solides pour garantir qu'il est en mesure de respecter ces délais et qu'il surveille étroitement l'état d'avancement des affaires pour assurer le respect rigoureux des délais prescrits. Il existe également des rapports détaillés sur l'état d'avancement des affaires.

- **Des retards ont été enregistrés en ce qui a trait aux délais internes.** Aucun délai législatif n'est imposé aux décisions portant sur des appels de décisions de l'ASFC et de l'ARC. Néanmoins, le Tribunal a volontairement adopté une norme informelle voulant que la publication de telles décisions se fasse dans les 120 jours suivant l'audition de l'appel. Le personnel de gestion surveille étroitement ces dossiers pour vérifier que, dans la mesure du possible, le Tribunal

Indicateur de rendement	Échelle de rendement				
	Supérieur à la cible	Cible atteinte	Près de la cible	Inférieur à la cible	Écart important
<i>Sécurité physique</i>	Aucun écart en signalé lors de l'EMR. Aucun incident de sécurité.	Aucun incident de sécurité majeur. Le niveau de sécurité jugé suffisant selon l'EMR. Les employés sont très sensibilisés aux exigences en matière de sécurité. Formation offerte.	Aucun incident de sécurité majeur. Certains écarts mineurs en matière de sécurité ont été signalés et font l'objet d'un examen. Un programme de sécurité a été mis en œuvre. Les responsabilités sont claires.	Quelques incidents de sécurité majeurs. Il existe des écarts en matière de sécurité et ceux-ci font l'objet d'un examen. Sensibilisation inégale chez les employés au sujet des exigences en matière de sécurité.	Les attentes du CRG ont été comblées pour seulement un élément ou deux. Il faut mettre en place des pratiques de gestion.
<i>Conformité au cadre de responsabilisation (CRG) de gestion (CRG)</i>	Les attentes du CRG ont été comblées pour les 10 éléments et ont été dépassées pour certains d'entre eux.	Les attentes du CRG ont été comblées pour les 10 éléments. Les pratiques de gestion sont évaluées tous les ans. L'accent est mis sur l'amélioration continue.	Les attentes du CRG ont été comblées pour la plupart des éléments. Des projets d'amélioration sont en cours. Les projets respectent les délais et le budget.	Les attentes du CRG ont été comblées pour environ la moitié des 10 éléments. Les pratiques de gestion sont toujours à l'étape de l'élaboration.	Les attentes du CRG ont été comblées pour seulement un élément ou deux. Il faut mettre en place des pratiques de gestion.

Indicateur de rendement	Échelle de rendement				Qualité de l'entreposage et de la conservation des renseignements sur les affaires	Les affaires du Tribunal	Main-d'œuvre motivée et engagée	Savoir de l'organisation
	Supérieur à la cible	Cible atteinte	Près de la cible	Écart important				
Électroniques peuvent s'adapter à divers environnements techniques des utilisateurs.	parties se partagent les renseignements sur les affaires en format électronique. Les services électroniques sont étroitement intégrés aux systèmes du Tribunal.	Les renseignements sur les affaires sont facilement accessibles en format électronique. Les renseignements sont mis à jour, complets et exacts. Interface conviviale. Les renseignements sont conservés et divulgués selon un format uniforme. Les intervenants sont satisfaits. Aucune plainte.	Les renseignements pertinents sur les affaires sont disponibles pour la plupart sur papier. Grande demande de renseignements. La plupart des renseignements sont à jour ou exacts. Certaines améliorations des systèmes sont nécessaires. Certains renseignements sont disponibles sur le Web. Peu de plaintes.	des renseignements, garantir la sécurité Tribunal. On ne peut systèmes du électroniques et les services intégration entre les	Seuls certains renseignements sur les affaires sont disponibles et uniquement sur papier. Les renseignements ne sont souvent pas à jour. Problèmes de fiabilité au sujet du contenu ou du système. Grand nombre de plaintes de la part d'intervenants.	Les résultats des sondages auprès des employés sont inférieurs à la norme. Taux de roulement ou d'absentéisme élevé comparativement à d'autres ministères/organismes. Le moral n'est pas bon.	Les processus ne sont pas documentés. Aucune approche standardisée. Les renseignements historiques sont limités.	Le personnel a accès aux politiques, aux processus et aux lignes directrices sur l'intranet, mais ceux-ci ne sont pas mis à jour. Il est difficile d'avoir accès aux renseignements disponibles mais dispersés. Outils disponibles en double.
Le personnel a accès facilement aux politiques, aux processus, aux lignes directrices, aux outils et aux renseignements historiques à partir d'un ordinateur. Concentration sur l'apprentissage, la planification de la relève et le perfectionnement du personnel.	Le personnel a accès aux politiques, aux processus et aux lignes directrices sur l'intranet (plus de 80 p. 100). Bon accès aux outils. Les renseignements historiques sont facilement accessibles. Programme d'orientation solide des nouveaux employés.	La satisfaction des employés s'est améliorée selon les résultats des sondages. Le maintien des effectifs est près des niveaux cibles. Le personnel a accès à des possibilités de perfectionnement.	Les niveaux de satisfaction des employés sont inférieurs à la norme. Le taux de roulement est élevé. Des efforts sont fournis pour améliorer la satisfaction des employés et le maintien des effectifs et problèmes de relations avec les employés.	Le personnel a accès aux politiques, aux processus et aux lignes directrices sur l'intranet, mais ceux-ci ne sont pas mis à jour. Il est difficile d'avoir accès aux renseignements disponibles mais dispersés. Outils disponibles en double.	Motivée et engagée	Le personnel a accès aux politiques, aux processus et aux lignes directrices sur l'intranet, mais ceux-ci ne sont pas mis à jour. Il est difficile d'avoir accès aux renseignements disponibles mais dispersés. Outils disponibles en double.	Le personnel a accès aux politiques, aux processus et aux lignes directrices sur l'intranet, mais ceux-ci ne sont pas mis à jour. Il est difficile d'avoir accès aux renseignements disponibles mais dispersés. Outils disponibles en double.	Le personnel a accès aux politiques, aux processus et aux lignes directrices sur l'intranet, mais ceux-ci ne sont pas mis à jour. Il est difficile d'avoir accès aux renseignements disponibles mais dispersés. Outils disponibles en double.

Indicateur de rendement	Échelle de rendement				
	Supérieur à la cible	Cible atteinte	Près de la cible	Écart important	Inférieur à la cible
Les décisions du Tribunal sont maintenues par des organismes d'appel nationaux et internationaux	Aucune décision ne fait l'objet d'une révision judiciaire.	Aucune décision n'est infirmée par des organismes d'appel en raison de révision judiciaire.	Un petit nombre de décisions sont infirmées par des organismes d'appel.	Un grand nombre des décisions du Tribunal font l'objet de révision judiciaire.	Un grand nombre des décisions du Tribunal sont infirmées par des organismes d'appel, ce qui a donné lieu à des modifications aux règles et aux procédures.
Rétroaction pour savoir si le système canadien de recours est transparent et accessible et s'il respecte les obligations internationales	Le Tribunal a aidé le Canada à acquiescer un niveau élevé de crédibilité dans la communauté et les négociations commerciales internationales.	Le système canadien de recours est ouvert et son niveau de transparence et d'accessibilité est élevé. Le Canada est perçu comme un pays qui respecte ses obligations internationales.	L'OMC a exprimé des inquiétudes au sujet du système canadien de recours.	La crédibilité du système canadien de recours commerciaux est faible à l'échelle internationale.	L'OMC a exprimé des inquiétudes au sujet du système canadien de recours commerciaux. Cela nuit à la réputation du système canadien de recours commerciaux.
Rétroaction des intervenants sur la qualité du service	Grande satisfaction des intervenants	Grande satisfaction des intervenants. Les questions sont réglées rapidement. Service réceptif et efficace. Bon accès à l'information. Peu d'erreurs.	Rétroaction positive des intervenants	Fréquence des plaintes élevée. Aucun sondage sur la satisfaction des intervenants.	Rétroaction informelle des intervenants. Recue de façon informelle. Les plaintes sont minimes. Certaines erreurs, mais elles sont corrigées avant qu'elles n'aient une incidence sur les intervenants externes.
Qualité de la recherche sur les enquêtes des affaires	Les membres et les parties ont fait des commentaires très positifs sur plusieurs affaires en ce qui touche la recherche et l'analyse. La qualité dépassait les attentes.	Certains changements mineurs ont dû être apportés aux rapports après leur publication. La qualité escomptée du travail n'était pas atteinte dans tous les examens. Les membres ont en général fait des commentaires positifs. Peu de corrections des faits ont été apportées par les parties.	Il a fallu remanier en profondeur les rapports du personnel après leur publication. La rétroaction des membres n'a pas toujours été positive. Les parties avaient des inquiétudes au sujet des inexactitudes.	Des remaniements importants ont dû être apportés aux rapports du personnel après leur publication. Les critiques sur la qualité des rapports de recherche. Les parties ont fait des objections importantes sur le contenu factuel de la recherche.	Les utilisateurs externes ont un accès électronique limité aux services du Tribunal. Les documents électroniques sont encombrants et coûteux en temps. Faible sinon aucune
Qualité de l'accès électronique aux services et aux renseignements du Tribunal	La technologie de pointe est en place. Intégration complète des services électroniques et de systèmes du Tribunal. Grande souplesse des services.	Les utilisateurs externes ont facilement accès aux services électroniques. Des mesures de sécurité sont en place. Bon accès électronique aux renseignements sur les affaires. Les services	Les utilisateurs externes ont accès à certains services électroniques. Transfert des documents sécuritaire. Les utilisateurs internes ont	Classement des affaires sur papier uniquement. Le public a accès aux renseignements généraux sur le site Web. Les processus internes sont principalement sur papier.	

ressources humaines en 2004-2005 et prévoit faire un examen semblable de la fonction des finances en 2005-2006.

- **L'instrument de délégation des pouvoirs financiers a été examiné et mis à jour.** Le Tribunal a examiné et mis à jour ses pouvoirs de signer des documents financiers. Les gestionnaires de centres de responsabilités connaissent maintenant mieux l'étendue de leurs pouvoirs financiers.
- **Les systèmes financiers du Tribunal ont été intégrés.** Trois systèmes distincts du Tribunal (marchés publics, gestion de l'actif et gestion des salaires) sont maintenant intégrés dans le système financier GX. Cette transition a réduit les coûts d'entretien et la nécessité d'entrer les données en double et, à long terme, elle assurera une meilleure intégrité des données et elle fournira aux gestionnaires de l'information plus opportune.
- **Des exigences relatives à la divulgation proactive ont été mises en œuvre.** Conformément aux exigences en vigueur à l'échelle de l'administration fédérale, le Tribunal a ajouté à ses renseignements sur son site Web les frais de dépenses et de déplacements de certains hauts fonctionnaires, les contrats conclus de plus de 10 000 \$ et la reclassification des postes.

- **Un cadre de planification et de rapport a été élaboré.** Le Tribunal a élaboré un cadre de planification et de rapport afin d'établir un processus de planification interne plus cohérent et de satisfaire aux exigences en matière de déclaration externe du système de gestion des dépenses gouvernementales. Il a en outre révisé son processus de budgétisation et d'établissement de prévisions.

Voici le résumé du rendement du Tribunal pour chacun de ses indicateurs de rendement, sur une échelle de rendement à cinq niveaux (écart important, inférieur à la cible, près de la cible, cible atteinte et supérieur à la cible). La zone ombrée représente l'évaluation de son rendement effectuée par le Tribunal en 2004-2005.

Résumé du rendement du Tribunal par rapport aux indicateurs de rendement

Indicateur de rendement	Échelle de rendement				
	Ecart important	Inférieur à la cible	Près de la cible	Cible atteinte	Supérieur à la cible
Les décisions sont publiées dans les délais législatifs ou internes	Plusieurs délais ont été manqués.	La plupart des délais législatifs ont été respectés. Le temps de traitement des affaires non assujetties à des délais législatifs dépasse la cible et l'arrêté de travail est supérieur à la norme.	Toutes les décisions ont été rendues conformément aux délais législatifs. Les délais législatifs n'ont pas tous été respectés. Le temps de traitement des affaires assujetties à des délais non législatifs est stable ou à la baisse.	Tous les délais législatifs et non législatifs ont été respectés. Le temps de traitement général des affaires assujetties à des délais non législatifs est à la baisse.	Le temps de traitement des affaires est inférieur à la cible. Le temps de traitement général des affaires est à la baisse. L'arrêté de travail est minime.

- **La Loi sur la modernisation de la fonction publique est mise en œuvre.** La Loi sur la modernisation de la fonction publique est en voie d'instaurer des changements dans la façon dont on engage et dirige les employés au sein de la fonction publique fédérale. Comme c'est le cas dans toute l'administration fédérale, en 2004-2005, le Tribunal a commencé à harmoniser ses pratiques de gestion des ressources humaines aux exigences de la Loi. Des séances de sensibilisation ont été organisées pour informer les cadres supérieurs et les employés de la nouvelle Loi sur la modernisation de la fonction publique. Un comité de consultation patronal-syndical et un processus informel de résolution de conflits ont été établis conformément aux exigences de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique qui est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2005. Un plan d'action détaillé a été élaboré afin de se préparer à la mise en œuvre de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Le Tribunal a en outre effectué un examen approfondi de la fonction des ressources humaines, ce qui a donné lieu à plusieurs recommandations pour s'assurer qu'il satisfait à toutes les exigences de la Loi sur la modernisation de la fonction publique.

- **L'élaboration et le maintien du savoir de l'organisation ont été mis en attente.** Pour maintenir le savoir de l'organisation parmi les membres du personnel du Tribunal, il faut se préoccuper continuellement des procédures, de la formation, du recrutement, de même que de la planification des ressources humaines et de la relève. En 2004-2005, le personnel disponible a été submergé par le nombre d'affaires. Par conséquent, la priorité a été accordée au respect des délais des affaires et au maintien d'une norme de travail de grande qualité. Les documents sur les procédures, les notes de procédure et les lignes directrices ont donc dû attendre. Le recrutement s'est concentré sur le respect des besoins immédiats en ayant recours à du personnel temporaire et contractuel. Par la force des choses, le Tribunal n'a pas pu consacrer les efforts nécessaires à l'orientation du nouveau personnel ni à la formation des employés, nouveaux et en poste, même sur les éléments essentiels du savoir et des valeurs de l'organisation.

- **Le Tribunal s'efforce d'assurer la continuité des opérations.** Le Tribunal a effectué une évaluation de la menace et des risques (EMR) pour l'ensemble de l'organisation, laquelle servira à élaborer un plan d'action et un plan d'urgence et de continuité des opérations. Il a en outre effectué une évaluation approfondie de la vulnérabilité technique de son infrastructure de technologie de l'information.

- **La sécurité a été améliorée.** Le Tribunal a apporté des améliorations à sa sécurité physique, en créant un répertoire central des rapports d'incidents, en mettant à jour les cartes d'identité, en achevant la transition des codes d'accès aux cartes de proximité et en repensant le traitement des employés qui entrent et qui sortent.

- **Le programme de vérification interne a été mis en œuvre partiellement.** La politique du Tribunal sur la vérification interne et le plan de vérification interne axé sur le risque, conçus en 2003-2004, ont été mis de côté, en attendant que la question de la vérification interne des petits organismes avance au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Néanmoins, le Tribunal a examiné la fonction des

sensiblement la qualité des services donnés aux participants et aux intéressés dans les affaires devant le Tribunal. Le site Web permet aux utilisateurs de s'inscrire gratuitement à un service d'avis à l'intention des abonnés, qui les informe dès qu'un document y est affiché, de télécharger une formule de plainte concernant un marché public, une formule de plainte concernant une sauvegarde visant la Chine et une formule de demande d'exclusion, ainsi que la version électronique des questionnaires du Tribunal pour les remplir. En outre, les rapports du personnel ayant trait à des saisines et à des enquêtes de sauvegarde globale sont disponibles sur le site Web. Un répertoire de tous les documents du Tribunal permet également de faire des recherches sur les décisions antérieures.

- **L'entreposage et la conservation des renseignements sur les affaires font l'objet d'améliorations.** Le Tribunal a pour priorité de mettre en œuvre la gestion globale électronique des dossiers d'affaires. Il a obtenu 136 000 \$ du GED (68 000 \$ en 2004-2005 et 68 000 \$ en 2005-2006) pour appliquer la Politique sur la gestion de l'information gouvernementale (GIG) aux dossiers d'affaires en vertu de la *LMST* en partenariat avec l'ASFC. Pendant l'exercice, des travaux ont débuté afin de mettre au point les exigences et le plan pour la gestion globale électronique des dossiers d'affaires en vertu de la *LMST* (sous forme de fichier unique), en se servant de systèmes électroniques de gestion de documents pour donner aux parties un accès électronique, réglementé et protégé au partage d'information, assurer la protection des renseignements confidentiels, faire le suivi et documenter les capacités de recherche. Les tâches ont consisté, entre autres, à établir les exigences pour la gestion globale électronique des dossiers d'affaires en vertu de la *LMST*, à élaborer un plan pour la mise en œuvre d'un système de gestion des documents, à établir les possibilités d'amélioration et à concevoir une méthodologie visant à gérer les dossiers dans une perspective administrative et pour les besoins de l'archivage. Le Tribunal a en outre mis en œuvre les exigences relatives à la normalisation des sites Internet conformément à la norme sur le Web gouvernemental.

- **Les communications avec le public ont été améliorées.** Le Tribunal a continué de donner au public l'accès à l'information, ce qui comprend des services au public dans les deux langues officielles, des renseignements sur son mandat et ses procédures, des services directs, des communications écrites et orales avec le public et le traitement efficace des documents se rapportant à des procédures éventuelles devant le Tribunal. Dans plusieurs affaires en vertu de la *LMST*, les parties n'étaient pas représentées par des conseillers; par conséquent, le secrétariat a dû s'attarder tout spécialement à leurs besoins et leur offrir des conseils sur le processus administratif et judiciaire du Tribunal.

Priorité n° 3 : Améliorer les pratiques de gestion

Le Tribunal a continué d'améliorer ses pratiques de gestion en misant sur les résultats du diagnostic de ses capacités en matière de pratiques de gestion réalisé en 2003-2004 et sur le plan d'action ultérieurement dressé en 2004-2005. Voici certaines réalisations particulières.

Étant donné la lourde charge de travail en 2004-2005, le personnel n'a pas eu beaucoup de temps pour mettre à jour les règles de pratique, les notes et les lignes directrices. Bien que des modifications importantes aient été apportées aux pratiques du Tribunal dans plusieurs domaines, notamment des réexamens de l'intérêt public et des réexamens intermédiaires, aucune des règles, des notes ou des lignes directrices n'a été modifiée en 2004-2005. Par conséquent, il n'y a eu aucune consultation avec les intervenants sur les procédures et les processus mis à jour.

- **Des normes de grande qualité ont été maintenues dans la recherche et l'analyse des affaires malgré les pressions exercées sur les ressources.** Pour chaque affaire, le Tribunal a continué de regrouper l'expertise des membres de son personnel grâce à des équipes interfonctionnelles et multidisciplinaires afin d'assurer le niveau d'expertise le plus élevé dans chaque cas. En outre, il a mis en place des contrôles de qualité rigoureux pour chaque affaire grâce à l'approbation des évaluations par les pairs à l'interne, à la modification de rapports de recherche et à des évaluations à la conclusion des affaires.

Des améliorations importantes ont été apportées à la diffusion des rapports du personnel, le cas échéant, dans les deux langues officielles, et à l'affichage de la version publique de ces rapports sur le site Web du Tribunal. De l'avis des membres et des parties, les rapports de recherche étaient objectifs et exacts. En outre, la communication de l'information dans les rapports était aussi transparente que possible, tout en garantissant la protection des renseignements commerciaux de nature exclusive.

Priorité n° 2 : Améliorer le service en faisant appel à la technologie

Le Tribunal a fourni des efforts importants pour améliorer la qualité des services aux parties et à leurs conseillers en misant sur la technologie de l'information en vue d'améliorer le service, de l'accélérer et d'en accroître l'efficacité. Pendant plusieurs années, il a mis en place des initiatives afin d'améliorer l'accès par voie électronique à l'information à l'intention des utilisateurs internes (membres et personnel) et externes (les parties au litige et leurs conseillers).

- **Les travaux réalisés en vue de permettre l'accès électronique aux services et aux renseignements du Tribunal ont été constants.** En 2004-2005, des plans de projet ont été élaborés et d'autres mesures ont été prises dans le but d'automatiser et d'intégrer toute l'information sur une affaire et de permettre le dépôt électronique complet une fois tous les problèmes de confidentialité et d'ordre juridique réglés. Par exemple, des progrès ont été réalisés en 2004-2005 afin de permettre à l'industrie de remplir des questionnaires en ligne, en vue d'automatiser, en fin de compte, l'analyse des résultats des questionnaires. Pour le moment, les questionnaires sont téléchargés à partir du site Web du Tribunal et lui sont soumis sur papier.

Par ailleurs, le Tribunal a beaucoup amélioré son site Web afin de mieux communiquer avec divers groupes d'intervenants et le public. Par exemple, ce site Web sert à communiquer et à diffuser des documents, ce qui aide à améliorer

- **Le temps nécessaire pour produire les décisions d'appel, qui ne sont pas assujetties à des délais législatifs, a augmenté quelque peu.** Le Tribunal a volontairement adopté une norme informelle qui consiste à publier ces décisions dans un délai de 120 jours suivant l'audition de l'appel, puisqu'il n'y a aucun délai législatif en vigueur. Pour respecter ce délai, le Tribunal s'efforce d'avoir une discipline stricte pour la gestion des affaires, de faire un suivi pour assurer le respect des jalons et d'optimiser le calendrier et les ressources humaines entre les enquêtes. Malheureusement, étant donné la charge de travail des affaires assujetties à des délais législatifs et les pressions sur les ressources internes, le temps nécessaire pour produire des décisions a augmenté en 2004-2005.

- **Les décisions du Tribunal ont presque toutes été confirmées par des organismes d'appel nationaux et internationaux.** Le nombre des décisions confirmées est un indice du bien-fondé des décisions du Tribunal. En 2004-2005, seul un petit nombre de décisions ont été accueillies par la Cour d'appel fédérale; tout particulièrement, trois décisions portant sur des appels en vertu de la *Loi sur les douanes* et de la *Loi sur la taxe d'accise*, et quatre décisions ayant trait à son mandat d'examiner les plaintes portant sur des marchés publics fédéraux en vertu de l'*ALÉNA* et de l'*ACI* ont été infirmées.

- **Le système canadien de recours commerciaux est perçu comme étant transparent et accessible, qui respecte les obligations internationales.** Tous les deux ans, l'OMC publie des commentaires, par le truchement de son Mécanisme d'examen des politiques commerciales, pour savoir si le Canada et le Tribunal ont favorisé la mise en place d'un système de recours commerciaux transparent et accessible, qui respecte les obligations internationales. En 2003, dans son examen des politiques commerciales pour le Canada, l'OMC a qualifié le système canadien de recours commerciaux parmi « les plus transparents et les plus libéraux au monde ». Le prochain examen des politiques commerciales de l'OMC pour le Canada sera effectué en 2006.

- **La rétroaction des intervenants sur la qualité du service a été positive.** Le degré de satisfaction des intervenants à l'égard des procédures et des lignes directrices du Tribunal dépend d'un certain nombre de facteurs : par exemple, le temps de réponse aux demandes d'information, l'efficacité des procédures du Tribunal et l'efficacité globale du processus de décision. La rétroaction des intervenants sur les procédures et les règles provient du Comité de la magistrature et du barreau (le Comité), qui est une tribune où sont abordées les questions de procédure d'intérêt commun et qui se compose d'avocats désignés par l'Association du Barreau canadien et le ministère de la Justice ainsi que d'experts-conseils en commerce invités par le Tribunal. Le Comité a tenu une réunion en 2004-2005 où les participants ont eu l'occasion de présenter leur point de vue sur les processus et les procédures du Tribunal. Les modifications proposées comprenaient le moment choisi des audiences portant sur des affaires en vertu de la *LMSI*, la nécessité de tenir des audiences dans les affaires sur des marchés publics et la transmission électronique des directives et des décisions du Tribunal.

Sommaire du rendement par rapport au résultat stratégique et aux priorités

Sommaire du rendement par rapport au résultat stratégique et aux priorités				
Résultat stratégique	Priorités pour 2004-2005	Type	État actuel	Évaluation globale
Règlement juste, en temps opportun et efficace des affaires concernant le commerce extérieur et enquêtes ordonnées par le gouvernement dans les différents domaines de compétence du Tribunal	Traiter les affaires en respectant les délais législatifs et les normes de qualité	En permanence	Atteint	• Décisions rendues conformément aux délais législatifs • Certains retards à rendre des décisions d'appel, qui ne sont pas assujetties à des délais législatifs • Les décisions du Tribunal qui ont été contestées ont été confirmées par les organismes d'appel • Poursuite du respect des obligations internationales
	Améliorer le service en faisant appel à la technologie (p. ex. [GED])	En permanence	Pas encore atteint	• Communication avec les parties par courriel • Affichage des questionnaires sur Internet pour un accès plus rapide • Accès du personnel aux courriels sur le Web
	Améliorer les pratiques de gestion (p. ex. la fonction de contrôleur moderne et le programme de vérification interne)	En permanence	Pas encore atteint	• Début de la mise en œuvre de la Loi sur la modernisation de la fonction publique • Mise à jour de l'instrument de délégation des pouvoirs financiers • Systèmes financiers intégrés • Sécurité améliorée • Cadre de planification et de rapport établi • Examen de la fonction des ressources humaines • Cadre de gouvernance du TCCE • Cadre de rendement établi

Rendement par priorité/indicateur de rendement

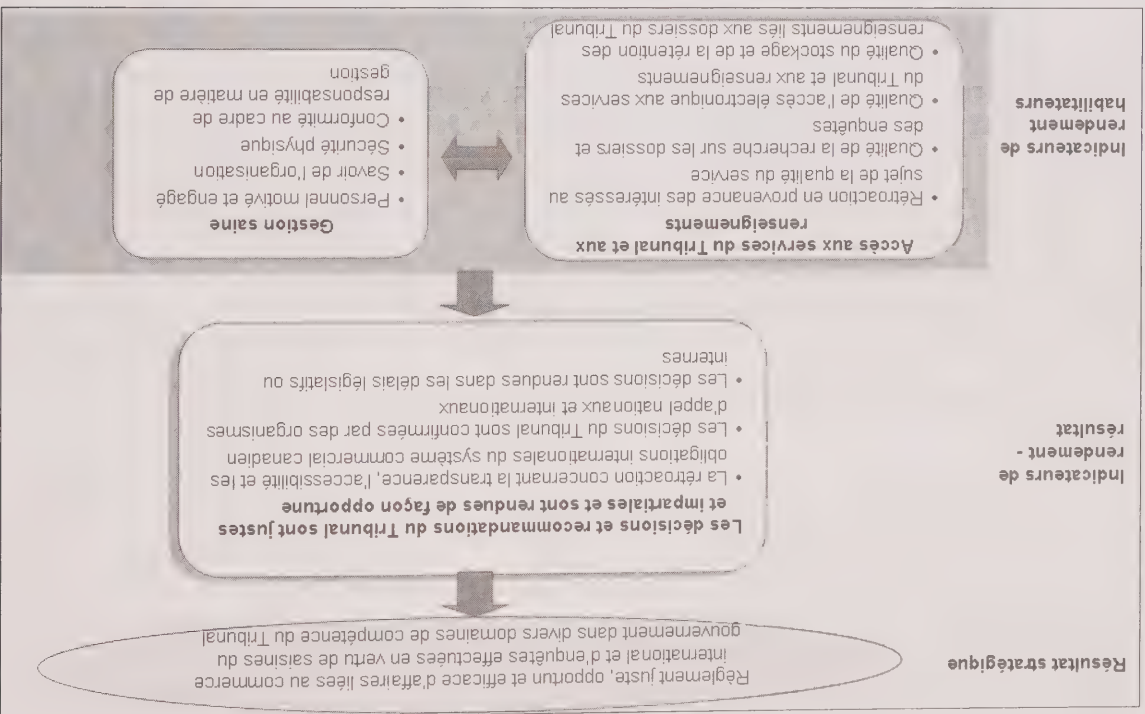
Voici les faits saillants du rendement du Tribunal pour chacune des trois priorités et pour ses indicateurs de rendement.

Priorité n° 1 : Traiter les affaires en respectant les délais législatifs et les normes de qualité

La grande priorité du Tribunal consiste toujours à entendre les affaires et à rendre avec célérité des décisions fondées sur des questions qui sont de son ressort en vertu des lois du Parlement, tout particulièrement des affaires assujetties à des délais législatifs. Ce faisant, le Tribunal s'est efforcé de respecter les délais et de préserver la qualité de ses conclusions, de ses décisions et de ses recommandations. Ses réalisations particulières comprennent les suivantes.

- Les décisions ont été rendues conformément à des délais législatifs. Toutes les décisions assujetties à des délais législatifs (c.-à-d. dumping/subventionnement et plaintes portant sur des marchés publics) ont été rendues dans les délais législatifs établis. Toutefois, dans certaines affaires concernant des marchés publics, l'exposé des motifs fournissant des détails sur la décision ainsi que la traduction de la décision et de l'exposé des motifs ont été publiés à une date ultérieure.

Indicateurs de rendement



Sommaire du rendement

L'évaluation globale du rendement du Tribunal présentée ci-dessous repose sur ces trois priorités constantes.

Le Tribunal a rendu des décisions judiciaires dans les délais législatifs, malgré une lourde charge de travail. Des décisions d'appel, qui ne sont pas assujetties à des délais législatifs, ont enregistré certains retards. Les décisions qui ont été contestées ont, pour la majeure partie, été confirmées par les organismes d'appel. Plus de détails sont donnés dans les pages qui suivent.

Le Tribunal continue de réaliser des progrès au chapitre de l'accès des parties externes à ses services et à ses renseignements par voie électronique, cherchant en fin de compte à leur permettre de déposer leurs documents par voie électronique en jouissant de toute la protection de la sécurité et de la confidentialité des renseignements.

Enfin, le Tribunal a apporté plusieurs améliorations à ses pratiques de gestion, tout particulièrement dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Comme il est mentionné dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005, le Tribunal avait auparavant un seul secteur d'activité : agir à titre de tribunal administratif pour les enquêtes sur le dumping et le subventionnement, les appels à l'égard de décisions de l'ARC et de l'ASFC sur des questions concernant les douanes et la taxe d'accise, et des plaintes concernant les marchés publics, ainsi que comme conseiller du gouvernement ou du ministre des Finances pour une vaste gamme de questions visant les intérêts commerciaux, économiques ou tarifaires. Le lien entre les nouvelles activités de programme et les secteurs d'activité antérieurs, en ce qui touche les ressources, est résumé dans le diagramme ci-dessous.

Lien entre le secteur d'activité antérieur et les nouvelles activités de programme
(en milliers de dollars)

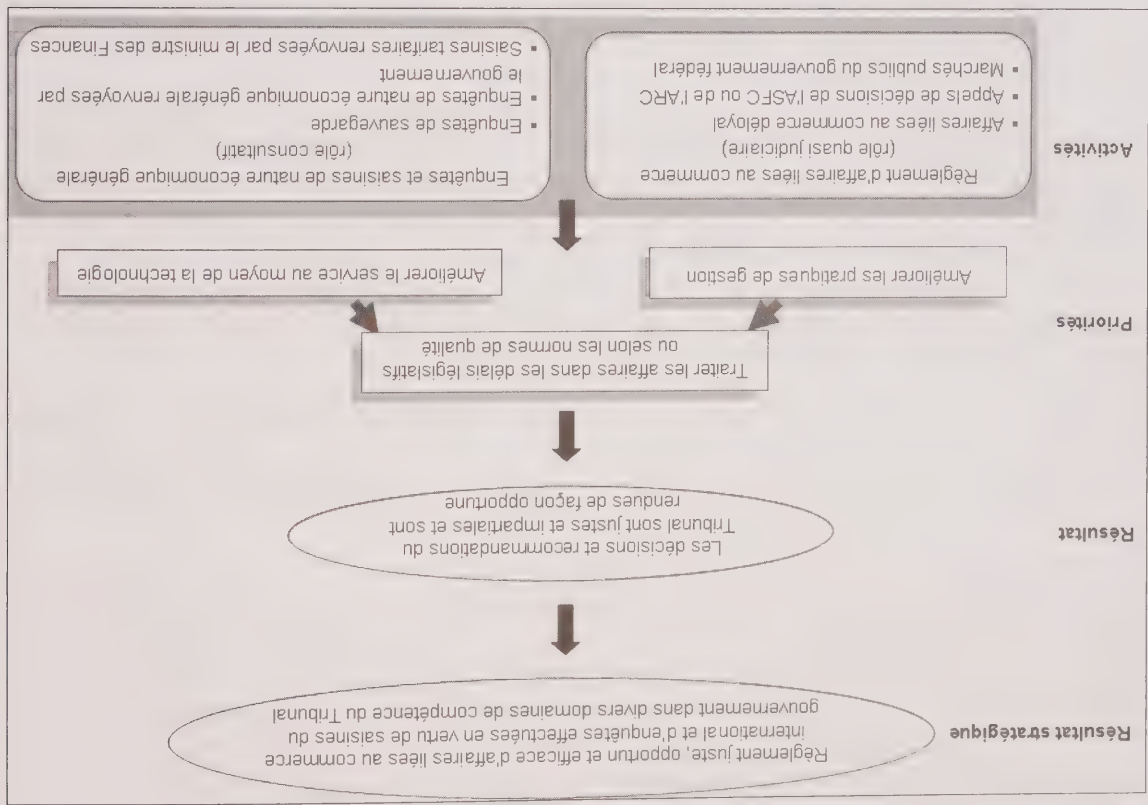
2004-2005

	Enquêtes sur les questions économiques générales et saisines (rôle consultatif)	Règlement des affaires liées au commerce (rôle quasi judiciaire)	Information financière associée : TCE	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
Total	9 815	210	9 605	9 605	9 605	9 186	9 185
	9 815	210			210	909	883
						10 095	10 068

Cadre de mesure du rendement

Le Tribunal a élaboré des indicateurs de rendement dans son cadre de planification et de rapport afin de mesurer le rendement. Ces indicateurs de rendement sont résumés dans le diagramme ci-dessous. Ils en sont au stade d'élaboration initiale et continueront d'être améliorés avec le temps, à mesure que le Tribunal prendra de l'expérience dans leur application.

Stratégie globale du Tribunal



Ressources

Les ressources du Tribunal en 2004-2005 sont résumées ci-dessous. Tel qu'il a été indiqué ci-dessus, le gouvernement a imposé des restrictions en matière d'embauche de personnel en 2004-2005. Par conséquent, le Tribunal a enregistré des retards dans le remplacement des personnes qui avaient quitté son service au cours de l'exercice et ses dépenses salariales sont donc moins élevées que prévu. Toutefois, ses fonds ont servi à embaucher du personnel temporaire et contractuel ainsi qu'à appuyer d'autres activités essentielles au Tribunal.

Ressources financières totales (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
9 815	10 095	10 068

Ressources humaines totales (ETP)

Prévues	Réelles	Différence
94	84	10

Résultats et priorités

Tribunal a augmenté de près de 40 p. 100 au cours des deux derniers exercices par rapport aux trois exercices précédents. En outre, les contraintes gouvernementales imposées en matière d'embauche de personnel ont retardé le remplacement des employés qui ont quitté le Tribunal en 2004-2005, ce qui a nui à l'exécution de sa charge de travail et l'a obligé à confier de plus en plus de tâches à des employés temporaires, à faire faire des heures supplémentaires, à avoir moins de personnel d'expérience pour mener des enquêtes, tout en ayant moins de temps à consacrer à la formation, à l'amélioration des processus et à la modification des règles et des pratiques.

Voici le résultat stratégique unique que le Tribunal doit obtenir :

Règlement juste, en temps opportun et efficace des affaires liées au commerce extérieur et enquêtes ordonnées par le gouvernement dans les divers domaines de compétence du Tribunal.

Voici le résultat à obtenir à l'appui de ce résultat stratégique : les décisions du Tribunal et ses recommandations sont justes et impartiales (et sont jugées comme telles par les intervenants) et elles sont publiées en temps opportun (du point de vue de la qualité et du respect des délais législatifs et internes).

Selon la nouvelle Architecture d'activités de programme, deux activités du Tribunal l'aident à atteindre le résultat ci-dessus. Il s'agit du règlement des affaires liées au commerce (rôle quasi judiciaire) ainsi que des enquêtes sur les questions économiques générales et les saisines (rôle consultatif).

Les priorités du Tribunal n'ont pas changé depuis plusieurs années. Il s'agit de traiter les affaires en respectant les délais législatifs et les normes de qualité, d'améliorer le service en faisant appel à la technologie et d'améliorer les pratiques de gestion du Tribunal.

La relation entre les activités, les priorités, le résultat et le résultat stratégique est résumée dans le tableau ci-dessous.

Tendance de la charge de travail du Tribunal au cours des cinq derniers exercices

Type d'affaire	2000-2001		2001-2002		2002-2003		2003-2004		2004-2005	
	Charge de Décisions/ travail rapports publiques totale*	Charge de Décisions/ travail rapports publiques totale*	Charge de Décisions/ travail rapports publiques totale*	Charge de Décisions/ travail rapports publiques totale*	Charge de Décisions/ travail rapports publiques totale*	Charge de Décisions/ travail rapports publiques totale*	Charge de Décisions/ travail rapports publiques totale*	Charge de Décisions/ travail rapports publiques totale*	Charge de Décisions/ travail rapports publiques totale*	Charge de Décisions/ travail rapports publiques totale*
Activités liées à la LMSI	30	21	23	15	30	23	18	34	18	18
Appels	310	58	268	59	277	25	259	89	289	108
Enquêtes sur les questions économiques, commerciales, tarifaires et sur les mesures de sauvegarde	14	9	7	3	16	5	16	10	10	5
Activités liées à l'examen des marchés publics	87	28	99	32	94	35	101	31	74	19
Total	441	116	397	109	417	95	399	148	407	150

* La charge de travail totale comprend les affaires reportées de l'exercice précédent et celles reçues au cours de l'exercice.

- **Prédominance des communications électroniques au sein de cours de justice**

Tribunal s'attendent de plus en plus à interagir avec ce dernier par voie électronique, comme cela se fait actuellement dans les cours de justice et d'autres tribunaux. Il s'agit de présenter des demandes et les documents à l'appui par voie électronique, de consulter l'information sur l'affaire de la même façon et de communiquer avec le Tribunal et les autres parties par voie électronique et de façon protégée. En 2004-2005, des progrès ont été réalisés en ce qui a trait à la préparation de l'infrastructure pour permettre la transmission électronique sécuritaire des renseignements entre les parties et le Tribunal et mettre à jour le système de gestion des affaires du Tribunal (ToolKit) afin de donner aux parties l'accès électronique aux renseignements sur les affaires. L'étape suivante consistera à permettre aux parties de déposer des documents en format électronique. En fin de compte, l'objet est de permettre l'accès à distance aux renseignements sur les affaires du Tribunal.

- **Continuité de l'expertise du Tribunal.** Les employés du Tribunal sont très spécialisés; ils ont acquis leurs compétences au fil des ans. Au cours de l'exercice, un certain nombre d'employés chevronnés et spécialisés ont pris leur retraite. Par conséquent, le Tribunal a consacré beaucoup de temps au recrutement afin de combler les postes de gestion clés, il a remplacé trois membres de l'équipe des cadres supérieurs et il continue de mettre l'accent sur la formation et la planification des ressources humaines.

- **Gestion avec moins de ressources.** Au cours de l'exercice, le niveau des ressources du Tribunal a diminué de 179 000 \$ dans le cadre des mesures d'austérité imposées à l'échelle de l'administration fédérale. Cette réduction s'est accompagnée d'une augmentation considérable de la charge de travail au cours des dernières années — le nombre de décisions et de rapports publiés par le

Défis et risques

- par la conformité aux obligations canadiennes en vertu d'accords avec l'OMC et de l'ALENA ainsi que d'autres accords commerciaux;
- par la réalisation d'analyses fiables et la prestation de conseils judiciaires dans le cas de questions commerciales et économiques pour la conception de politiques gouvernementales;
- enfin, par un système de recours commerciaux juste et ouvert pour les Canadiens et les entreprises canadiennes.

Dans l'ensemble, le Tribunal assure un service de règlement des plaintes liées au commerce indispensable devant le nombre sans cesse croissant d'affaires et dans une conjoncture complexe. Voici les faits saillants des défis et risques particuliers auxquels le Tribunal est confronté, et la manière dont il y fait face.

- **Incidence des facteurs économiques.** Les industries canadiennes du vêtement et des textiles font face à une concurrence étrangère accrue, puisque ces marchés poursuivent leur mondialisation et que les contingents tarifaires et les contingents relatifs aux textiles ont été éliminés à la fin de 2004, conformément aux engagements que le Canada a pris envers l'OMC. Dans le cadre d'un ensemble d'initiatives visant à améliorer la compétitivité des industries canadiennes, le ministre des Finances a renvoyé deux saisines sur les questions tarifaires au Tribunal en 2004-2005.

- **Changements de programme.** L'ASFC a instauré un programme pour que les petites et moyennes entreprises aient plus facilement accès aux recours commerciaux dans les affaires liées au dumping et au subventionnement d'importations. Ce programme a entraîné l'augmentation du nombre d'enquêtes de dommage au Tribunal en 2004-2005.

- **Charge de travail imprévisible et complexité accrue des affaires.** La charge de travail composée d'enquêtes de dommage sur le dumping et le subventionnement continue de s'alourdir. En outre, même si elle a diminué dernièrement, la charge de travail associée aux plaintes sur des marchés publics a triplé depuis 1994, et les plaintes sont devenues beaucoup plus complexes, ce qui oblige le Tribunal à acquérir une expertise précise dans ce secteur. La charge de travail du Tribunal provient de l'extérieur, et celui-ci est incapable de prédire ou de modifier le nombre d'affaires qui lui seront soumises. Ce défi est d'autant plus grand que, pour les principaux domaines de son mandat (dumping et subventionnement, marchés publics, mesures de sauvegarde et renvois du gouvernement), ses conclusions et ses décisions sont assujetties à des délais législatifs ou ordonnés par le gouvernement très serrés. Par ailleurs, le Tribunal doit composer avec la diminution de ses ressources. Au cours du dernier exercice, il a d'abord eu recours à des ressources temporaires, à des étudiants et à du personnel à des postes contractuels, temporaires et dotés pour une période déterminée.

- affaires concernant des mesures de sauvegarde — enquêtes menées pour déterminer si l'augmentation rapide des importations en provenance de Chine ou d'autres dans le monde cause un dommage grave à une branche de production nationale;
- appels interjetés à l'égard de décisions rendues par l'ASFC en vertu de la Loi sur les douanes et de la LMSI et par l'ARC en vertu de la Loi sur la taxe d'accise;
- contestation des offres — enquêtes menées sur les plaintes déposées par des fournisseurs potentiels concernant des marchés publics en vertu de l'ALENA, de l'ACI et de l'AMP.

Le Tribunal joue également un **rôle consultatif** auprès du gouvernement en menant des enquêtes sur des questions économiques générales et dans les saisines, notamment dans les cas suivants :

- affaires concernant des mesures de sauvegarde — affaires où le Tribunal conclut qu'il y a eu dommage grave porté à une branche de production nationale et où le gouvernement en conseil peut lui demander de recommander les mesures qui s'imposent pour freiner l'augmentation des importations;
- enquêtes menées sur des questions économiques et des questions tarifaires générales renvoyées par le gouvernement — enquêtes et conseils sur de telles questions tarifaires, commerciales et économiques renvoyées au Tribunal par le gouverneur en conseil ou le ministre des Finances;
- saisine permanente sur les tarifs renvoyée par le ministre des Finances — enquêtes menées sur des demandes présentées par des producteurs canadiens qui réclament des allègements tarifaires sur les intrants textiles importés dont ils se servent dans le cadre de leurs activités de production.

Le Tribunal obtient son budget de fonctionnement par l'entremise de la procédure s'appliquant au Budget principal des dépenses. Il n'est financé ni par des subventions ni par des contributions, ni par voie de recouvrement de ses dépenses de fonctionnement.

Pour en savoir davantage sur le Tribunal et sa charge de travail, veuillez consulter son site Web à l'adresse suivante : www.tcc-cit.gc.ca.

Avantages pour les Canadiens

Les Canadiens profitent du Tribunal des façons suivantes :

- par l'accès à des procédures d'enquête justes et efficaces sur des plaintes de dommage économique découlant d'importations faisant l'objet d'un commerce déloyal;
- par la protection des entreprises canadiennes contre la concurrence injuste et dommageable;
- par l'accès à une procédure d'enquête juste et efficace sur des plaintes concernant des décisions injustes dans le cas de marchés publics;

Le Tribunal agit comme organisme décisionnel quasi judiciaire et autonome, qui relève du Parlement par l'entremise du ministre des Finances, à des fins administratives seulement. Il se compose au plus de 9 membres à temps plein (leur nombre est actuellement de 7), notamment 1 président et 2 vice-présidents, et il peut compter sur l'appui de 87 employés permanents, qui assument les fonctions de greffier du Tribunal, s'occupent de la recherche et des enquêtes dans les différentes affaires, dispensent des services juridiques aux membres et au personnel et fournissent des services de gestion. La compétence du Tribunal découle de la *Loi sur le Tribunal canadien du commerce extérieur* (*Loi sur le TCCF*), de la *Loi sur les mesures spéciales d'importation* (*LMIS*), de la *Loi sur les douanes* et de la *Loi sur la taxe d'accise*. Son but est d'offrir un mécanisme de recours commerciaux juste et efficace au public canadien et au secteur privé ainsi que d'offrir au gouvernement, par l'entremise d'enquêtes d'établissement des faits et de mandats permanents, les meilleurs conseils qui soient afin de formuler des stratégies permettant au secteur commercial canadien d'être mieux placé pour fournir des emplois et assurer la croissance dans l'environnement commercial mondialisé d'aujourd'hui.

En vertu de la *Loi sur le TCCF*, le Tribunal est habilité, sur présentation d'une plainte par une partie intéressée ou selon les indications du gouvernement, à mener des enquêtes de sauvegarde portant sur l'augmentation rapide des importations de produits étrangers (notamment au moyen de procédures spéciales pour les importations provenant tout particulièrement de la République populaire de Chine [Chine]) et de formuler des recommandations au gouvernement afin de régler ces problèmes. En vertu de la *LMIS*, il mène des enquêtes afin de déterminer si des importations sous-évaluées ou subventionnées ont causé un dommage à des fabricants canadiens. Conformément à la *Loi sur les douanes*, à la *Loi sur la taxe d'accise* et à la *LMIS*, le Tribunal est habilité à entendre les appels interjetés à l'égard de décisions rendues par l'ARC et l'ASFC sur différentes questions concernant les douanes et la taxe d'accise. À la suite de la mise en œuvre de l'*Accord de libre-échange nord-américain* (*ALÉNA*), son mandat s'est élargi : on y a ajouté l'examen de questions concernant la contestation d'offres sur des marchés publics. Le Tribunal est également considéré comme l'organisme chargé d'examiner ces contestations en vertu de l'*Accord sur le commerce intérieur* (*ACI*) et de l'*Accord sur les marchés publics* (*AMP*) de l'Organisation mondiale du commerce (OMC).

Mission du Tribunal

Le Tribunal a pour principal objectif de donner au public l'accès à ses services de façon à ce qu'il puisse régler efficacement et de façon efficiente, en respectant des délais législatifs serrés, les affaires qui lui sont renvoyées. Dans l'exercice de son **rôle quasi judiciaire**, voici en quoi consiste sa charge de travail :

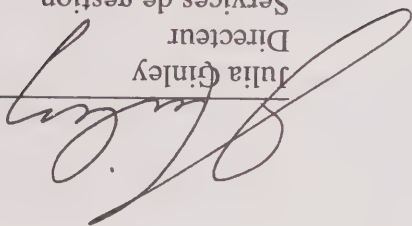
- affaires concernant des pratiques commerciales déloyales — enquêtes menées en vertu de la *LMIS* pour déterminer si des importations sous-évaluées ou subventionnées ont causé, ou menacent de causer, un dommage à une branche de production nationale;

Déclaration de la direction

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport ministériel sur le rendement de 2004-2005 du Tribunal.

Le document a été préparé en fonction des principes de reddition de comptes contenu dans le *Guide de préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004-2005 du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada*:

- Il est conforme aux exigences particulières de reddition de comptes décrites dans le guide;
- Il est fondé sur l'Architecture d'activités de programme approuvée du ministère;
- Il présente des renseignements uniformes, complets, équilibrés et précis;
- Il offre un modèle de responsabilisation pour les résultats atteints avec les ressources et les autorités allouées;
- Il fait état des sommes qui ont été allouées et approuvées les Budget des dépenses et les Comptes publics du Canada.


 Julia Ginley
 Directeur
 Services de gestion

SECTION I — APERÇU

Message du président

Je suis heureux de présenter le Rapport ministériel sur le rendement du Tribunal canadien du commerce extérieur (le Tribunal) pour l'exercice 2004-2005.

L'un des principaux objectifs du Tribunal est de veiller à ce que les gens d'affaires au Canada aient accès à une procédure équitable et transparente pour régler les différends commerciaux. Ce faisant, il contribue à assurer la compétitivité du Canada dans un contexte de commerce mondial. Il mène des enquêtes de dommage liées au commerce (c.-à-d. dumping, subventionnement, sauvegarde globale et sauvegarde visant la Chine), il instruit des plaintes concernant des marchés publics et il entend les appels à l'égard de décisions rendues par l'Agence du revenu du Canada (ARC) et l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC). Dans l'exercice de son rôle consultatif, il procède à des enquêtes sur des questions économiques et tarifaires générales pour le ministre des Finances ou le gouverneur en conseil.

Le Tribunal a réussi à rendre ses décisions dans les délais législatifs et à maintenir des normes de grande qualité dans la recherche et l'analyse de dossiers, malgré une lourde charge de travail et de fortes pressions sur ses ressources. Néanmoins, le temps nécessaire pour rendre des décisions non assujetties aux délais législatifs a augmenté quelque peu.

Le Tribunal possède un dossier solide en matière de confirmation de ses décisions par des organismes d'appel nationaux et internationaux et il continue de jouer un rôle de premier plan dans la promotion d'un système canadien de recours commerciaux qui est transparent et accessible et qui respecte les obligations internationales.

Par ailleurs, le Tribunal a continué de réaliser des progrès à long terme en ce qui concerne la communication électronique avec les parties, s'attardant principalement aux modifications à apporter à son infrastructure de technologie de l'information afin de garantir la sécurité et la confidentialité de l'information.

Enfin, le Tribunal a apporté plusieurs améliorations à ses pratiques de gestion et a commencé à mettre en œuvre les principales dispositions de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, notamment un comité de consultation patronal-syndical et un processus informel de résolution de conflits.

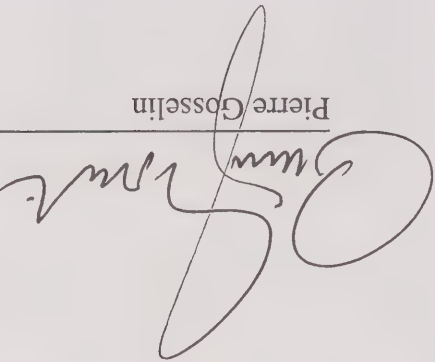

Pierre Gosselin

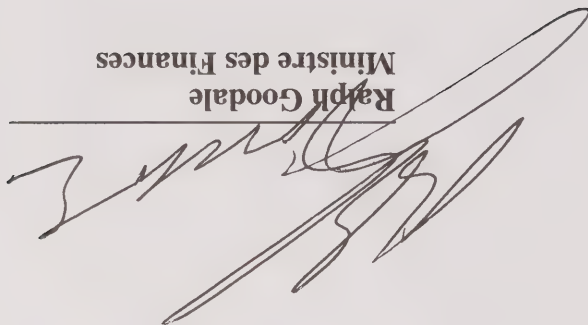
Table des matières

SECTION I — APERÇU	1
Message du président	1
Déclaration de la direction	2
Contexte législatif	3
Mission du Tribunal	3
Avantages pour les Canadiens	4
Défis et risques	5
Résultats et priorités	7
Stratégie globale du Tribunal	8
Ressources	8
Cadre de mesure du rendement	9
Indicateurs de rendement	10
Sommaire du rendement	10
Rendement par priorité/indicateur de rendement	11
SECTION II — RENDEMENT PAR ACTIVITÉ DE PROGRAMME	21
Activité n° 1 — Règlement des affaires liées au commerce	21
Activité n° 2 — Enquête sur les questions économiques générales et saisines	23
SECTION III — RENSEIGNEMENTS COMPLÉMENTAIRES	25
Renseignements sur l'organisation	25
Organigramme	26
Tableaux financiers	26
Personne-ressource pouvant fournir d'autres renseignements et de l'information sur le site Web	29
Lois régissant les activités du Tribunal canadien du commerce extérieur	29
Rapports législatifs et du Tribunal	29

Tribunal canadien du commerce extérieur

2004-2005

Rapport ministériel sur le rendement



Ralph Goodale
Ministre des Finances

Tribunal canadien du commerce extérieur

2004-2005

Rapport ministériel sur le rendement

Avant-propos

Le gouvernement du Canada améliore sans cesse ses pratiques de gestion, ce qui constitue pour lui une priorité depuis le dépôt au Parlement, au printemps 2000, du document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Dans sa poursuite de l'excellence en gestion, le gouvernement envisage d'offrir aux Canadiens : un gouvernement à l'écoute, qui sert bien ses citoyens et qui est administré comme une seule et même entité cohérente; un gouvernement innovateur, qui est appuyé par une fonction publique hautement qualifiée, en mesure de bien tirer parti de toute l'information à sa disposition et de faire un usage optimal des fonds publics, tout en tenant compte des risques éventuels; et un gouvernement redevable, qui rend compte clairement et ouvertement de son rendement au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats au Parlement et aux citoyens. Ils sont au cœur même de l'application du concept du gouvernement redevable.

Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement de rapports publics efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004-2005* : http://www.lbs-sct.gc.ca/rma/dpr/04-05/guidelines/guide_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte, faire le lien entre le rendement et les engagements antérieurs, expliquer les changements ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Le présent rapport ministériel sur le rendement (ainsi que ceux de nombreux autres ministères et organismes) peut être consulté sur le site Web du Secrétaire du Conseil du Canada à l'adresse suivante : <http://www.lbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Les lecteurs qui désiraient un aperçu global des efforts déployés par le gouvernement du Canada afin d'améliorer la qualité de vie peuvent lire *Le rendement du Canada 2005*, qu'on peut également consulter à l'adresse Internet précitée. Ce rapport est structuré autour de trois grands thèmes (économie durable, fondements sociaux du Canada et la place du Canada dans le monde) et sa version électronique renferme des liens avec les rapports ministériels sur le rendement pertinents. *Le rendement du Canada 2005* renferme également un aperçu spécial des efforts déployés par le gouvernement afin d'améliorer le bien-être des Autochtones.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer sans cesse les rapports qu'il présente au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer, au fil du temps, la qualité des rapports ministériels sur le rendement et autres rapports.

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : rma-mrr@lbs-sct.gc.ca

Les documents budgétaires

(Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses; qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par
le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2005

No de catalogue BT31-4/28-2005
ISBN 0-660-62892-9

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à www.lbs-sct.gc.ca
Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste
auprès des Éditions du gouvernement du Canada — TPSSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.gc.ca>



Tribunal canadien du commerce extérieur

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2005



3 1761 11548637 5

